

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Životní příběhy a profesní dráhy ředitelů škol
Life stories and career paths of School Headmasters
Martina Schrötterová

Vedoucí práce:	RNDr. Jindřich Kitzberger
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management

2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Životní příběhy a profesní dráhy ředitelů škol“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně, za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Kladně 7. 7. 2016

.....

podpis

Děkuji svému vedoucímu práce RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za jeho cenné rady a trpělivé a tvůrčí vedení při jejím zpracovávání. Mé poděkování patří také všem participujícím osobám a především ředitelům za jejich čas, který mi věnovali a za jejich důležitou a smysluplnou práci.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje výzkumu životního příběhu a profesní dráhy ředitele české základní školy. Jejím cílem je zjistit, jaké osoby a události zásadním způsobem ovlivnily životní a profesní dráhu tří konkrétních ředitelů a jak oni sami na vrcholu kariéry hodnotí profesní dopad na jejich osobní život. Cílů bude dosaženo prostřednictvím kvalitativního výzkumu, orientovaného strukturalisticky.

KLÍČOVÁ SLOVA

ředitel základní školy, řízení školy, profesní dráha, životní příběh

ANNOTATION

Bachelor thesis is devoted to research a life story and a career of director at Czech elementary school. Its aim is to find out which people and events fundamentally influenced the life and career of three individual directors and how they themselves atop professional career assess the impact on their personal lives. Goals will be achieved through qualitative research, structurally oriented.

KEYWORDS

director of elementary schools, school management, career paths, life stories

OBSAH

I.	Úvod	6
II.	Teoretická část	8
1	Životní dráha	8
2	Profesní dráha	10
3	Řízení školy.....	12
3.1	Management školy.....	13
3.2	Koncepce školy.....	15
4	Shrnutí teoretické části	17
III.	Výzkumná část	18
5	Cíl výzkumu	18
5.1	Design výzkumu	19
5.2	Výzkumný problém	20
5.3	Výzkumný vzorek a data	21
5.4	Organizace a realizace výzkumu	23
5.5	Zpracování a analýza dat.....	26
5.5.1	Analýza dokumentů	28
5.5.2	Analýza rozhovorů.....	38
IV.	Závěr.....	62
6	Seznam příloh.....	65
6.1	Seznam tabulek.....	65
6.2	Seznam zkratk	66
7	Zdroje	67
7.1	Tištěné publikace	67
7.2	Elektronické publikace	70

I. Úvod

„Pedagogika je umění - hlavně umění nedat na sobě znát nesnáze povolání. To je někdy opravdu kumšt.“¹ (Božena Benešová)

Ředitelé škol se v poslední době těší značnému a především zaslouženému zájmu. Souhrn aktivit a činností plynoucích z rolí, kompetencí a odpovědností, se kterými jsou tyto lidé dennodenně konfrontováni, je velmi obsáhlý a na náročnost jejich práce bylo již mnohokrát upozorněno (např. Trojan, 2012²; Lhotková, 2012³). Ředitel je osoba, od které se očekává, že bude garantem bezproblémového chodu školy, který mistrně sjednotí zájmy všech skupin účastníků se výchovně vzdělávacího procesu. Aby mohl ředitel tato očekávání naplnit, musí být nejenom lídrem, manažerem a vykonavatelem⁴ (Plamínek, 2011), ale také odborníkem zdatným v právních, ekonomických a personálních záležitostech. No a v neposlední řadě zůstává stále i učitelem. Zajistit a pokrýt všechny tyto činnosti je tedy poměrně velkou manažerskou výzvou, kterou může zvládnout pouze zdatný a vysoce kompetentní manažer. Cestou k této výzvě je svým způsobem i hledání priorit. Průcha (2009) vycházejí ze základního poslání školy, dělí proces řízení na účelový a předpokladový⁵. Hlavní prioritou je tedy pedagogická činnost a všechny ostatní oblasti jsou pouze prostředkem k jejímu zajištění. Předchozí vlastní pedagogická praxe ředitele je nezbytnou průpravou a potřebným prostorem pro seznámení se všemi specifiky a úskalími pedagogického procesu. Ale k tomu, aby mohl být nejen pedagogický, ale také všechny ostatní procesy probíhající v rámci škol efektivně řízeny, potřebuje na to být ředitel specificky připraven (Solfronk, 1994)⁶. Stávající právní úprava, sice vymezuje základní požadavek na vzdělání ředitele, ale současný tlak na kvalitu, volá po systematictější přístup. Management je všeobecně jednou z nejpružnější se rozvíjejících disciplín a oblast řízení školy není výjimkou. Aktuální společenské jevy, demografický vývoj či dynamicky nastupující multikulturalismus sebou přináší nové situace, které musí ředitelé nezbytně zvládat.

¹ <http://www.vyroky-slavnych.cz/pedagogika-je-umeni-hlavne-umeni-nedat-na-sobe/>

² TROJAN, Václav. *Ředitel současné školy: pět aktuálních situací a jejich řešení*. Praha: Raabe, 2015. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-211-0.

³ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídících pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

⁵ Pedagogická encyklopedie. Praha: Portál, 2009, s. 298. ISBN 978-80-7367-546-2.

⁶ Pedagogické řízení školy. SOLFRONK, Jan. Pedagogická fakulta UK, 1994, s. 9.

A moderní přístupy zaměřené na řízení času, změn a používání znalostí, tyto cenné nástroje poskytují a mohou být ředitelům, při jejich náročné, ale důležité práci velkou oporou.

Na ředitele školy je zaměřena i tato bakalářská práce. Jejím cílem je nahlédnout na životní příběh tří vybraných ředitelů českých základních škol a zjistit jaké osoby a události je během jejich životní i profesní dráhy nejvíce ovlivnily a inspirovali. Seznámit se s tím, co prožívali, když rozhodovali o svém budoucím profesním zaměření a později o cestě k ředitelskému křeslu. Snahou badatele je přinést další poznatky o velmi křehké hranici mezi osobní a profesní rovinou jedince. Snaží se o zmapování významných životních událostí v životě ředitele české základní školy a hledá odpovědi na to, jaký měly vliv na jeho práci. Záměrem výzkumníka je také získat určitou reflexi ředitele, ohledně toho, jak on sám zpětně hodnotí dopad profese na svůj osobní život.

Předkládaná práce obsahuje teoretické rámce, které souvisí s předmětem výzkumu a samotný výzkum. Ten byl pojat kvalitativně. Hlavním designem pro sběr dat byl polostrukturovaný rozhovor. Pro následnou analýzu datového korpusu byla zvolena narativní analýza.

II. Teoretická část

1 Životní dráha

„Za každým problémem lze vidět životní příběh, ať malý a krátký, nebo delší. Pochopit problém předpokládá znát příběh, vědět, jakými silami je poháněn, jakými proměnami postupně prochází a kam směřuje. Pak teprve lze začít uvažovat, jaké jsou pravděpodobné varianty dalšího vývoje a jak lze do příběhu případně zasáhnout.“
(Suchý, Náhlavský)⁷

Příběhy jsou cennými prameny pro zachycení průběhu celoživotní dráhy jedince. Havlová píše o životní dráze jako o „sledu sociálních pozic a rolí, kterými jedinec prochází“⁸. Vyprávěním příběhů, mohou jedinci podat svědectví o svých životech, o životech druhých, o událostech, které zažili a především také o tom, jak to vše oni sami hodnotí. Vyprávění lze zachytit, zaznamenat a poté analyzovat. Jsou tedy nástrojem i cílem zároveň. Hábl, tuto skutečnost označuje jako „zpříběhovatění“⁹. Častěji se však používá označení narativ (z anglického narration, např. Miller, 2008)¹⁰. Narativní materiál je zdrojem pro poznání toho, kým člověk je. Cílem je pak zjistit, jak k tomu vlastně došlo. Nezanedbatelný význam má také subjektivní rovina. Její princip lze sledovat z hlediska toho, kým se sám vyprávějící cítí být, a které okolnosti, v souvislosti s tímto vývojem, jedinec on sám, považuje za významné. Důležitá je proto aktuální situace vyprávějícího. O svém životě může mluvit pokaždé jinak, v závislosti na různé etapy, kterými zrovna prochází a faktory, které na něj v těchto obdobích působí. Výzkumník by měl dále pamatovat na to, že vyprávěné příběhy mohou být prosyceny nejrůznějšími projekcemi. Snahou některých narátorů je podat příznivější svědectví minulého, nebo se naopak může jednat o určitou subjektivní dramatizaci. Nejčastěji však bývá vyprávění ovlivněno očekáváním budoucího vývoje (Sedláková, 2014)¹¹. Nelze odtrhnout aktuální situaci jedince od vlastních kalkulací a úvah nad tím,

⁷ Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti. Praha: Grada, 2012, s. 54. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4010-2.

⁸ Profesní dráha ve 20. století: úvod do sociologie povolání. Praha: Karolinum, 1996, s. 71-73. ISBN 80-7184-220-6.

⁹ Učit (se) příběhem: Komenského Labyrint a didaktické možnosti narativní alegorie. Brno: Host — vydavatelství, s. r. o, 2014, s. 67. ISBN 978-80-7491-308-2.

¹⁰ MILLER, J. Hillis. Narativ [online]. In: . 1/2008. ALUZE Revue pro literaturu, filozofii a jiné, s. 30-39 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: http://www.aluze.cz/2008_01/05_studie_miller.pdf

¹¹ Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky. Praha: Grada, 2014, s. 228. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

kam směřuje. Stejně tak zcela nelze v profesionalizované části životní dráhy, jednoznačně oddělit osobní rovinu od té profesní. Hranice se v podstatě překrývají. Poznání ohledně míry vlivu jedné roviny na tu druhou, může zprostředkovat právě výzkum životních drah. Jeho cílem je hledání jevů a přelomových momentů, které na jedince působí a jsou zásadním způsobem nápomocny při jeho formování a rozhodování a konání. Gavora (2000) tuto metodu popisuje jako zápis, analýzu a zhodnocení životní dráhy jedince¹². Nejpodstatnějším rysem je podle něj subjektivní postoj narátora. Švaříčkův výzkum životních drah se orientuje na učitele experty (2006¹³, 2009¹⁴). Ohniskem zájmu jsou jejich životní příběhy a především individuální perspektivy, tak jak je učitelé vnímají.

Životní dráha člověka není pouhým sledem událostí daného jedince. Je to živoucí dynamika plná jedinečných okamžiků a vazeb mezi člověkem a prostředím, kde žije, studuje a posléze i působí profesně. Charakter životní dráhy zásadním způsobem spoluutváří výběr profesní orientace. Poznáme-li principy její volby, můžeme získat určitý vhled na to, co je charakteristické pro určitou profesní oblast a jak se tato oblast mění a vyvíjí.

¹² Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000, s. 166-7. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.

¹³ ŠVAŘÍČEK, Roman. Životní historie učitele experta. In: Sborník příspěvků 14. konference ČAPV: Současné metodologické přístupy a strategie pedagogického výzkumu. [CD-ROM]. 2006. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, s. 1-17 [cit. 2016-07-05]. ISBN 80-7043-483-X. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Kb4bMMfSX9QJ:www.utb.cz/file/35678_1_1/+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=firefox-b-ab

¹⁴ ŠVAŘÍČEK, Roman. Narativní a sociální konstrukce profesní identity učitele experta. Brno, 2009. Dostupné také z: http://is.muni.cz/th/12302/ff_d/SVARICEK_Narativni_a_socialni_konstrukce_profesni.pdf. Dizertační práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd. Vedoucí práce Prof. PhDr. Milan Pol, CSc.

2 Profesní dráha

„Povolání je páteří života.“ (Friedrich Nietzsche)¹⁵

Profesní dráhu lze považovat za nejdůležitější etapu dráhy životní. Jejích základním smyslem je společenská a ekonomická samostatnost. Nezanedbatelným faktorem je také sociální a motivační aspekt. Pracovní prostředí a kolektiv mají na formování a rozvoj jedince významný vliv. Motivační hledisko tvoří kombinace finančního ohodnocení, prostředí a sociálních vazeb. Za určitou nadhodnotu můžeme považovat seberealizaci, kdy pracovní aktivity nejsou chápány pouze jako zdroj obživy, nýbrž přinášejí i hluboký pocit uspokojení. Tato situace bývá nejčastěji označována „*práce je mým koníčkem*“. Říká se, že toto spojení je pro život člověka velmi šťastné. Pracovní aktivity mohou být, ale také zdrojem vnitřní frustrace. Ta může opět pramenit z finančního ohodnocení, nebo se situace, kdy jedinec sice povolání vykonává, ale výkon profese ho neuspokojuje. Je tedy zřejmé, že ta profesionalizovaná část životní dráhy, má na život jedince významný vliv, který je navíc umocněn i její délkou. Nový (1989) tuto důležitost objasňuje dělením životní dráhy na „období ekonomické aktivity, fázi jemu předcházející a po něm následující“¹⁶. Výchozím bodem pro volbu profese je rozhodování a následný výběr profesní orientace. Okolnosti tohoto rozhodování mají mnohé příčiny. V drtivé většině však vycházejí ze stejných časových rámců. Havlová (1996) označuje školní věk (6 – 12 let), jako období „fantazijní volby povolání“ a následují (13 – 20 let) pak obdobím „reálné volby povolání“¹⁷. Klusák a spol. (2005)¹⁸ ve svém výzkumu uvádí, že výběr střední školy je ústředním motivem v životě jedince, který většinou významně ovlivní podobu budoucí profesní dráhy. Nezanedbatelný je už dopad, této volby, na samotné studium. Při dobrém výběru, může být čas potřebný k získání středoškolského studia využit smysluplně. Zájem o daný obor je hnacím motorem ke zvládnutí studia. Nebo naopak není student o své volbě zcela přesvědčen a pro přístup ke studiu je charakteristický nezájem. Školské prostředí v této lidské etapě sehrává tedy důležitou roli. Vzdělávací dráha je výchozím bodem pro dráhu profesní. A

¹⁵ <http://www.citaty-az.cz/autori/friedrich-nietzsche/>

¹⁶ Životní dráha jako sociologický problém. V Brně: Univerzita J.E. Purkyně, 1989, s. 52. ISBN 8021001879.

¹⁷ Profesní dráha ve 20. století: úvod do sociologie povolání. Praha: Karolinum, 1996, s. 71-73. ISBN 80-7184-220-6.

¹⁸ Profi-volba z deváté třídy. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2005, s. 158. ISBN 80-7290-216-4.

edukační prostředí je po rodinném dalším prostorem, kde dochází k podvědomému hledání a napodobování vzorů. Nebývá výjimkou, na volbu pedagogické profese má určitý vliv pedagog v rodině, nebo oblíbený a respektovaný učitel. V současné době, dochází i jistému retrográdnímu aspektu, kdy vzdělávací dráha, je přerušena tou profesní. Toto přerušení může poskytnout potřebný prostor pro zrání a vyústit ve volbu novou. Tato situace podtrhuje význam celoživotního vzdělávání. Výběr profesní orientace, lze také považovat za klíčový předpoklad pro výkon funkce ředitele školy. V návaznosti na zákonné požadavky, je zde určitý předpoklad, předcházející učitelská role. Faktory, předcházejí volbě studia pedagogiky, mohou být různé, ale samotné rozhodnutí ohledně nastoupení do funkce ředitele, by se mohlo považovat za již cílený výběr. Zajímavým badatelským pokusem by mohlo být hledání odpovědí na to, zda je náctiletý člověk již schopen tak cílevědomého výběru, ohledně toho stát se ředitelem školy a studium pedagogiky je pouhým důsledkem, nebo je toto rozhodnutí o nástupu manažerské dráhy spíše vývojem ve smyslu logického vyústění kariérního postupu.

Co se týká pedagogického výzkumu profesních drah, lze za nejkomplexnější považovat výzkumný projekt „Ředitelé českých škol a jejich životní a profesní dráha“, výzkumný tým profesora PhDr. Milana Pola, CSc., z pracoviště Filozofické fakulty Masarykovy univerzity (2007 – 2009)¹⁹. Cílem projektu bylo přinést nové klíčové poznatky o tom, jak se vyvíjí životní a profesní dráhy ředitelů našich škol. Jakými fázemi práce ředitele prochází a jaké mají tyto fáze vliv na jeho další profesní vývoj. Na základě výzkumu se podařilo profesní dráhu ředitele rozdělit do čtyř fází. Ty pokrývají časový úsek od doby, kdy se z učitele stává ředitel až k momentu, kdy ředitel získal potřebné zkušenosti k bezproblémovému chodu školy. V této „fázi nových výzev“²⁰, která přichází zhruba po deseti letech ve funkci, začínají ředitelé hledat nové možnosti a přístupy k řízení jejich škol.

¹⁹ <http://www.muni.cz/phil/research/projects/2840/results>

²⁰ Studia paedagogica: Profesní dráha ředitelů základních škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám – MILAN POL, LENKA HLOUŠKOVÁ, PETR NOVOTNÝ, MARTIN SEDLÁČEK. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2010, roč. 15, č. 1. ISSN 1803-7437. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/202>
Studia paedagogica: Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol – MILAN POL, LENKA HLOUŠKOVÁ, PETR NOVOTNÝ, MARTIN SEDLÁČEK. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2009, roč. 14, č. 1. ISSN 1803-7437. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/74/176>

3 Řízení školy

„Základ úspěšného leadershipu tkví v práci s posláním - v jeho definici a jasné a pravidelné komunikaci. Lídr stanovuje cíle, volí priority, určuje a udržuje standardy.“
(Peter Drucker)²¹

Školu lze jednoznačně chápat jako vzdělávací instituci s jasným posláním, realizovat edukační proces. Aby mohlo být tohoto strategického cíle dosaženo, je potřeba poznat, pochopit a především řídit všechny procesy, které ve škole probíhají. V zásadě existují dvě hlediska jak k řízení těchto procesů přistupovat. První přístup je na bázi klasického managementu. Škola je organizace, která musí být jasně a dobře řízena. Management lze chápat jako soubor prostředků a poznatků, jak toho dosáhnout. Ředitel školy a další manažeři, nejčastěji osoba zástupce, jsou pak jeho vykonavatelé. K zajištění této řídicí činnosti mají k dispozici nástroje, v podobě klasických manažerských funkcí. Nejstarší dělení podle Fayola je plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola²². Průcha (2009)²³, však tento přístup označuje pouze jako předpokladový a zdůrazňuje specifický význam školy. Jejím účelem je pedagogická činnost.

Z této skutečnosti vychází také druhý přístup, který preferuje pedagogický způsob řízení školy. Dvořák (2011) ho popisuje jako „způsob vedení, který usiluje o rozvoj celé školy důrazem na procesy učení“²⁴. Jeho hlavní prioritou je rozvoj pedagogického sboru. Jako další priority Dvořák uvádí soulad cílů školy s návazností na obsah vzdělávání, hospitační činnost, aby bylo možné odhalovat didaktická pochybení jednotlivých pedagogů a v neposlední řadě také problémy s chováním žáků. Mezi další podpůrné důvody, sledující přínos pedagogického vedení, můžeme podle Prášilové (2008) zařadit smysl výchovně vzdělávací činnosti, s akcentem na společný synergický efekt mezi učiteli a žáky a rozšíření vlivu školy i na rodiny žáků. Předpokladem je vysoká profesionalita managementu a jeho schopností vést lidi. Pak je to vyjasnění kompetencí,

²¹ <http://citaty.net/autori/peter-drucker/>

²² Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 66. ISBN 978-80-7261-232-1.

²³ Pedagogická encyklopedie. Praha: Portál, 2009, s. 298. ISBN 978-80-7367-546-2.

²⁴ DVOŘÁK, Dominik. Pedagogické vedení školy: hledání zdrojů a obsahu pojmu. In: PEDAGOGICKÉ VEDENÍ ŠKOLY: LIDÉ V ČELE ŠKOLY A UČENÍ ŽÁKŮ [online]. Ročník 5, číslo 3. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011, s. 9-25 [cit. 2016-07-14]. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011_03.pdf

jasné určení vzdělávacích priorit a v neposlední řadě zajištění souladu mezi tím vším²⁵. Jak ukazuje aktuální situace na školách, tak největší překážkou pro koordinaci všech těchto aspektů je permanentní přetíženost jejich ředitelů. Všechny složky náplně jejich práce jsou spojeny se značným administrativním zatížením. To se nepříznivě reflektuje do jeho pedagogické práce. „Má-li se skutečně stát pedagogickým lídrem“²⁶, bude nezbytné realizovat systémové změny (Trojan, 2015).

Řízení školy je předmětem případové studie Martina Sedláčka „Škola a její ředitel“ (Švaříček, Šedřová a kol., 2014)²⁷. Autorům výzkum sleduje specifika řízení školy z pohledu samotného ředitele. Pozornost věnuje stylům řízení, zjišťuje okolnosti jejich volby a výsledný vliv na celkovou atmosféru školy.

3.1 Management školy

„Ty nejúspěšnější firmy mají neustálé starosti.“ (Michael Porter)²⁸

Přes své specifické zaměření, funguje škola jako klasická organizace a její ředitel bývá označován jako manažer, nebo se také používá výraz management. Tento základní přístup vyplývá z vlivu klasického managementu, který lze v první řadě chápat jako soubor znalostí, který poskytuje řídícím pracovníkům funkční nástroje pro jejich práci. Nejčastěji jsou označovány jako manažerské funkce. Mezi sekvenční řadíme: plánování, organizování, personální činnosti, vedení lidí a kontrolování. Další tři: analyzování, rozhodování a implementace se označují jak jako paralelní²⁹.

V souvislosti s managementem nelze nezmínit jeho vývojový aspekt. Rozvoj této disciplíny během minulého století naprosto změnil tvář celosvětové ekonomiky. Tento rozvoj má velký dopad na edukaci. Cílem personalistů, už dávno není přijímat lidi bez vzdělání a znalostí. Největší rozmach zaznamenala právě oblast řízení³⁰. Tento trend se

²⁵ Řízení základní školy v letech 1990-2007. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 16-17. ISBN 978-80-244-2036-3.

²⁶ Ředitel současné školy: pět aktuálních situací a jejich řešení. Praha: Raabe, 2015, s. 26. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-211-0.

²⁷ Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, s. 287-311. ISBN 978-80-262-0644-6.

²⁸ <http://www.vyroky-slavnych.cz/ty-nejuspesnejsi-firmy-maji-neustale-starosti/>

²⁹ Řízení školy ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, s. 18-19. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.

³⁰ Systém přípravy řídících pracovníků ve školství v kontextu nových technologií vzdělávání. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003, s. 28-48. ISBN 80-7290-150-8.

přenesl také do managementu škol. Na ředitele je nahlíženo jako na kompetentního pracovníka. Termín kompetence je chápán buď jako určité postavení v rámci organizace, nebo jako určitá pravomoc. Od té ovšem nelze oddělit odpovědnost³¹.

Slovo management je převzato z angličtiny „to manage“ a nejčastěji bývá překládáno jako vést, řídit. Mezi další volně přeložené výrazy pak lze zařadit: spravovat, zvládnout, ovládat, zařídit, uspět či dosáhnout. Tento poměrně široký záběr pojmu management, shrnuli Vodáček a Vodáčková (2013)³² takto: lidé, kteří ho vykonávají; obsahová náplň se širokým spektrem dosahu; prostředek pro řízení vícero úrovní; prostředek pro dosažení prosperity organizační jednotky.

V podmínkách školy, můžeme podle tohoto dělení, přiřadit jednotlivé aktéry dění následovně.

Škola jako velká organizace:

strategická úroveň řízení	ředitel
vrcholová úroveň řízení	ředitel, zástupce
střední úroveň řízení	vedoucí pro jednotlivé stupně, vedoucí předmětových týmů, vedoucí projektových týmů, metodická sdružení, ekonom, hospodářka, vedoucí školní jídelny
základní úroveň řízení	učitel, asistent pedagoga, školník

Škola jako střední organizace:

strategická úroveň řízení	ředitel
vrcholová úroveň řízení	ředitel, zástupce
střední úroveň řízení	zástupce, vedoucí pro jednotlivé stupně, vedoucí předmětových týmů, vedoucí projektových týmů, metodická sdružení, hospodářka
základní úroveň řízení	učitel, asistent pedagoga

³¹ Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ. Praha: Portál, 2014, s. 27-30. ISBN 978-80-262-0591-3.

³² Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 13. ISBN 978-80-7261-232-1.

Škola jako malá organizace:

strategická úroveň řízení	ředitel
vrcholová úroveň řízení	ředitel
střední úroveň řízení	ředitel, zástupce
základní úroveň řízení	učitel, asistent pedagoga

Z výše uvedeného lze vypožorovat, že čím menší je škola, kterou respondent řídí, tím větší vzniká prostor, který od ředitele vyžaduje operativní přístup. Pracovní zátěž se neúměrně zvyšuje. Plamínek pro tuto situaci, ve které se ředitel dennodenně ocitá, používá označení role. Jedná se o roli lídra, manažera a vykonavatele³³ (Plamínek, 2011). Kromě své typické manažerské činnosti, se věnuje také své vlastní přímé vyučovací povinnosti. Nejnáročnější rolí je však realizace leadershipu. Jeho podstata spočívá ve vytváření vizí a jejich následné přenášení na pedagogický sbor a další zaměstnance školy³⁴.

3.4 Koncepce školy

„Abyste mohli dělat věci jinak, musíte je jinak i vidět.“³⁵ (Paul Allaire)

Současná míra autonomie přináší školám zajímavý prostor pro jejich vlastní rozvoj. Kvalitní koncepce školy je jedním z prostředků jak této žádané změny dosáhnout. Jedná se o strategický dokument, který je výrazem žádaného budoucího stavu. Sděluje obecný cíl ohledně toho, jaká má škola být, jaká má být její pozice na vzdělávacím trhu a jak má vypadat její úspěšný absolvent (Solfronk, 1994)³⁶. Ve stávající realitě, kdy demografický vývoj, vytváří tlak na to, aby se školy více profilovaly, ji lze považovat za nezbytný komunikační prvek, jehož prostřednictvím ředitel avizuje budoucnost školy v jeho podání.

³³ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

³⁴ Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 9-11. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

³⁵ <http://azcitaty.cz/citaty/paul-allaire/>

³⁶ Pedagogické řízení školy. SOLFRONK, Jan. Pedagogická fakulta UK, 1994, s. 9.

Příprava tak důležitého dokumentu je pro ředitele náročným úkolem, protože plánování rozvoje školy je „managementem budoucnosti“ (Eger, 2006)³⁷. Pro přípravu a tvorbu takového dokumentu je důležitý strategický přístup. Realizace začíná úvahou nad tím, kde škola je. Tato základní a relativně jednoduše vypadající úvaha, však musí bezpodmínečně vycházet ze všech aspektů, kterými lze nahlížet na image školy. Vodáček, Vodáčková (2013) tuto fázi nazývají „startovacím můstkem ke splnění cílů a záměrů“³⁸. V této počáteční situační analýze by se měly odrážet také prvotní impulsy, které vyvolaly úvahy po změně. Mohou být velmi nápomocny při formulování žádaného cíle. Ten by měl obsahovat přesný popis toho, kam se má škola posunout a jaké image má komunikovat směrem k veřejnosti. Tuto základní osu je pak nezbytné rozvést do dílčích cílů, jejich obsahem jsou dopodrobna rozpracované kroky jak této změny dosáhnout a především jak ji řídit a evaluovat. To je ta nejnáročnější fáze celého profesu. Eger (2006)³⁹ doporučuje, aby ředitelé důležitost této změny, přenesli na pedagogický sbor, již v samých počátcích. Pokud se podaří učitele přesvědčit o jejím přínosu, bude její prosazení mnohem pružnější.

³⁷ Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu. Plzeň: Fraus, 2006, s. 144. Moderní pedagogika v teorii a praxi. ISBN 80-7238-583-6.

³⁸ Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 77. ISBN 978-80-7261-232-1.

³⁹ Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu. Plzeň: Fraus, 2006, s. 144. Moderní pedagogika v teorii a praxi. ISBN 80-7238-583-6.

4 Shrnutí teoretické části

Teoretická část popisuje výchozí rámce pro výzkum. V jejím úvodu jsou specifikovány cíle výzkumu. Tím hlavním je analyzovat životní příběhy tří ředitelů základních škol a zjistit, které osoby a události, je v jejich životech inspirovaly a ovlivnily. Dalším záměrem je přinést odpovědi na to, jaké vlivy a faktory na ně působí, když zvažují svůj profesní směr a posléze, když nastupují manažerskou dráhu. Popsána jsou také východiska samotného výzkumu. Tím je životní a profesní dráha. Tyto termíny jsou vymezeny na základě výstupů z již zrealizovaných výzkumů. No a v neposlední řadě se teorie věnuje managementu školy, jejíž nejtypičtější představitel je právě její ředitel. Konec teoretické části se zabývá koncepcí, která je pro každou školu základním dokumentem.

III. Výzkumná část

5 Cíl výzkumu

“Příběh je hluboko vkořeněn v lidské kultuře, v minulosti i přítomnosti každého lidského společenství.“ (Slavík et al., 2013)⁴⁰. Může být pouze vyprávěn, přenášen ve vzpomínkách pamětníků a časem pak upadnout v zapomnění. Nebo může být zachycen, zaznamenán a systematicky analyzován. Stejně tak i pedagogický výzkum může být orientován na životní příběhy (dráhy) osob profesně spjatých s pedagogickým prostředím. Jedná se o cenný pramen dat skýtajících potenciál k pochopení nejrůznějších činitelů, situací, událostí, motivací, jevů, projevů, pohnutek a momentů v životě jednotlivce, na jejich základě lze pak analyzovat informace o tom, jaké tendence jsou pro tyto osoby charakteristické a jak se tato specifická profesní oblast mění a vyvíjí. Přístupů a terminologických pojetí je k analýze životních drah mnoho. Rozlišujeme však dva základní směry kvantitativní a kvalitativní. Gavora označuje výzkum životního příběhu jako „life history“ nebo „oral history“⁴¹ a pojímá ho jako kvalitativní. Za důležitou považuje rekonstrukci subjektivních významů, které zkoumané osoby během vyprávění označovaly ve svém životě jako dominantní. Hašková a Dudová ho označují souhrnným výrazem „výzkumný přístup životního běhu (life-course approach)“⁴² a stejný důraz kladou na propojení obou přístupů. Koncept kvantitativního přístupu analyzuje nejčastěji časové posloupnosti zkoumaných příběhů, oproti tomu kvalitativní přístup sleduje např. i to, jaký vliv mají na sledovanou skupinu dějinné události a jak jednotlivci na tyto události reagují. Hendl označuje kvalitativní přístup také jako interpretativní či reflexivní⁴³. Respondent zvažuje okolnosti svého života a během interview je interpretuje takovým způsobem, který reflektuje jeho jedinečnost. Dalším z přístupů je analýza narativů (Hájek & Havlík & Nekvapil, 2012⁴⁴;

⁴⁰ Tvorba jako způsob poznávání. V Praze: Karolinum, 2013, s. 348. ISBN 978-80-246-2335-1.

⁴¹ Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000, s. 166. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.

⁴² HAŠKOVÁ, Hana a Radka DUDOVÁ. Kvantitativní a kvalitativní přístupy ve výzkumu životních drah [online]. Sociologický ústav AV ČR, 5-24 [cit. 2016-07-05]. DOI: <http://dx.doi.org/10.13060/23362391.2014.8.1.112>. Dostupné z: http://dav.soc.cas.cz/uploads/8fec7b305dfff8dcca7740aadad23dd8517c46_DaV_2014-1_Web_5-24.pdf

⁴³ Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum, 1997, s. 13. ISBN 80-7184-549-3.

⁴⁴ HÁJEK, Martin, Martin HAVLÍK a Jiří NEKVAPIL. Narativní analýza v sociologickém výzkumu: přístupy a jednotlicí rámec. Sociologický časopis / Czech Sociological Review 2/2012 [online]. 2012, 2012(2), 199-223 [cit. 2016-07-06]. Dostupné z: <http://sreview.soc.cas.cz/cs/issue/137-sociologicky-casopis-czech-sociological-review-2-2012/2913>

Hájek, 2014⁴⁵). Autoři označují vyprávění „narativy“ a potenciál analýzy vidí v možnosti identifikace jevů, prostřednictvím kterých se sociální realita vyprávějího nejen buduje, nýbrž i přetrvává. Přes rozdílnost pojetí a množství přístupů se většina autorů shodne na tom, že zpracování a analýza životního příběhu, je pro výzkumníka velkou výzvou. Měl by s příběhem pracovat tak, aby jeho interpretace byla co nejvěrnější a zároveň by se neměl nechat ovlivnit diskursem vyprávějího, aby mohl co nejvěcněji odkrýt nejenom jeho klíčové mezníky, ale i ty nejjemnější linie.

To je i hlavním cílem výzkumné části této předkládané práce. Analyzovat tři životní příběhy ředitelů základních škol na území hlavního města Prahy a objevit jaké faktory na ně významně působí. Zjistit, co je v jejich práci inspiruje a jaké osoby či události je zásadně ovlivnily. Dílčí cíle se snaží odhalit vlivy, které respondenty ovlivnily při volbě profesní orientace a při volbě ředitelské pozice. Posledním z cílů je získat reflexi ohledně dopadu profese na osobnost tak, jak je zkušenými řediteli vnímána. Vycházejí z toho, že životní příběh každého člověka je natolik jedinečný, že by mohl být kvantifikován jen s obtížemi, byl výzkumníkem k analýze datového korpusu zvolen kvalitativně orientovaný přístup.

5.1 Design výzkumu

“Aby člověk mohl zvládnout jazyk jako schéma výrazu, musel v něm psát své milostné dopisy. Musí vědět, jak se modlit v tomto jazyce a jak proklínat a jak říkat věci tak, aby vyjádřily každý odstín vyžadovaný danou situací.“ Alfred Schutz⁴⁶ (Disman, 2011). Hlavním úkolem kvalitativního výzkumu je podle Dismana „porozumění lidem v sociálních situacích“⁴⁷. Škola je místem, kde se střetávají lidé nejrůznějšího věku a kde o vzájemné interakce není nouze. Ředitel školy a jeho životní příběh, může být tedy právem považován, za velmi zajímavý předmět tohoto výzkumu. Vzhledem k tomu, že má být analyzován narativní materiál, který zachycuje reálné životní příběhy

⁴⁵ Čtenář a stroj: vybrané metody sociálněvědní analýzy textů. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2014, s. 151-195. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-161-9.

⁴⁶ Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4., nezměň. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s. 285. ISBN 978-80-246-1966-8.

⁴⁷ Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4., nezměň. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s. 289. ISBN 978-80-246-1966-8.

zaznamenané při interview (Gulová, 2013)⁴⁸, byla výzkumníkem pro zpracování datového korpusu zvolena narativní analýza. Pro tento druh analýzy je doporučováno vícero přístupů, např. koncepce podle Lieblichové, která pracuje se dvěma dimenzemi: obsahově-formální a holisticko-kategoriální (Řiháček & kolektiv, 2013)⁴⁹. Chrz přikládá největší význam podrobnější struktuře a přístupy k možné analýze rozpracoval do sedmi kategorií⁵⁰. Důraz klade především na způsob, jakým je zpracovaný narativ konečnému čtenáři podán. Dalším strukturalistickým přístupem je model Labova a Waletzského. Při tomto zpracování je za nejdůležitější část považována ta, ve které vyprávějící vyjádří podstatu svého příběhu, tzv. „evaluaci“⁵¹. Na sledování určité struktury se zaměřil i výzkumník. Vycházejí z cíle této práce, zjistit jaké osoby či události měly významný vliv na osobnost ředitele, event. jakým způsobem jeho práci ovlivnily, je záměrem výzkumníka, tyto pro respondenty významné a přelomové faktory, usadit do jednotlivých struktur, aby bylo v rámci analýzy možné určit, zda se tyto faktory objevují ve stejných fázích životního příběhu. Dalším důvodem pro volbu narativní analýzy byla skutečnost, že se všichni tři respondenti, v době výzkumu, nacházeli na pomyslném vrcholu kariéry. Dva z nich (ředitelky Marta a Olga) jsou již v důchodovém věku a jejich přístup k vyprávění měl vzpomínkově hodnotící charakter. Otázky cílené na období, kdy zvažovali volbu profesní dráhy a na období počátků profesní dráhy samotné, podnítily všechny tři respondenty k obsáhlejšímu spontánnímu vyprávění.

5.2 Výzkumný problém

Základní výzkumný problém byl výzkumníkem nastaven následovně: Jaké osoby či události měly na osobnost ředitele a jeho práci zásadní vliv?

Dílčí výzkumné otázky:

- 1) Jaké faktory měly vliv na volbu pedagogické profese?

⁴⁸ Výzkumné metody v pedagogické praxi. Praha: Grada, 2013, s. 118. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4368-4.

⁴⁹ Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 77. ISBN 978-80-210-6382-2.

⁵⁰ CHRZ, Vladimír. Možnosti narativního přístupu v psychologickém výzkumu. Praha: Psychologický ústav AV ČR, 2007. ISBN 978-80-86174-11-2.

⁵¹ Čtenář a stroj: vybrané metody sociálněvědní analýzy textů. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2014, s. 168-176. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-161-9.

- 2) Co ovlivnilo posun do ředitelského křesla?
- 3) Co ředitele při jeho práci nejvíce inspirovalo?
- 4) Jak vnímá zkušený ředitel na vrcholu kariéry dopad profese na svůj osobní život?

5.3 Výzkumný vzorek a data

Pro účely tohoto kvalitativního výzkumu byl výzkumníkem proveden záměrný kvalifikovaný výběr výzkumného vzorku. Ten je tvořen třemi respondenty. Kritéria pro výběr respondentů byla nastavena následovně:

- Zkušený ředitel základní školy na území hlavního města Prahy
- Délka praxe v pozici školského manažera dvě a více funkčních období
- V okolí školy, kterou respondent řídí, se nachází více základních škol
- Ve výzkumném vzorku budou zastoupeni muži i ženy

K hledání vhodných respondentů byly použity tyto zdroje:

- Rejstřík škol a školských zařízení
- Vyhledávací aplikace webových stránek odboru školství a mládeže Magistrátu hl. města Prahy⁵²
- Osobní doporučení školsky zainteresovaných osob se znalostí pražského školského regionu

Ze všech získaných zdrojů, se v návaznosti na nastavená kritéria, podařilo sestavit seznam s celkem 5 potencionálními respondenty. Ti byli kontaktováni telefonicky. Vzhledem k tomu, že první tři, se kterými se podařilo zrealizovat telefonický hovor, souhlasili s účastí na výzkumu, nebyl další potencionální vzorek osloven. Genderové složení oslovených ředitelů bylo také v souladu s nastavenými kritérii, 2 ženy a 1 muž. Pro zachování anonymity respondentů byla výzkumníkem jejich skutečná jména a jména řízených škol, pozměněna následovně:

- Respondent 1: Ředitelka Marta - Červená škola
- Respondent 2: Ředitelka Olga - Zelená škola

⁵² <http://skoly.praha.eu/Prehled-skolstvi>

- Respondent 3: Ředitel Jiří - Modrá škola

V souhrnných částech této práce výzkumník používá pouze maskulinní ekvivalent slova ředitel. Ve výzkumné části jsou již používány oba ekvivalenty: ředitel – ředitelka. Pro zvýšení hodnoty výzkumu byly ještě provedeny doplňující rozhovory se zainteresovanými osobami a prostudovány dostupné dokumenty. Jejich největší těžiště spočívá v Inspekčních zprávách České školní inspekce⁵³. Inspekční činnost proběhla ve sledovaných školách v těchto letech:

- Respondent 1: Ředitelka Marta - Červená škola: 2014, 2009, 2006, 2004 a 1999
- Respondent 2: Ředitelka Olga - Zelená škola: 2010, 2005 a 2000
- Respondent 3: Ředitel Jiří - Modrá škola: 2014, 2008, 2006 a 2001

Další dokumenty byly získány z webových stránek předmětných škol anebo vyžádány u respondentů. Dále byla provedena rešerše webových stránek škol a jejich facebookových profilů. Níže následuje tabulka, kde je kompletní charakteristika výzkumného vzorku a získaných dat.

Označení ředitele věk	Na pozici ředitele (roky)	Délka rozhovoru (minuty)	Označení řízené školy	Počet PP	Počet žáků	Doplňující rozhovor	Inspekční zprávy ČŠI	Výroční zprávy	ŠVP	Doplňující dokumenty zdroje
Marta 64 let	21	108	Červená škola	22	342	Zástupce ŘŠ	2014 2009 2006 2004 1999	2013/14 2012/13 2011/12 2010/11	Ano	Curriculum vitae školy Web + Fcb. profil
Olga 66 let	21	65	Zelená škola	49	560	Zřizovatel	2010 2005 2001	2014/15	Ano	Hodnocení Školskou radou, Hodnocení studenty Web + Fcb. profil
Jiří 48 let	21	99	Modrá škola	62	657	Zřizovatel	2014 2008 2006 2001	2013/14 2014/15	Ano	Sebehodnotící zpráva 2007/10, Kronika školy, Učební plány Web + Fcb. profil

Tabulka 1: Přehledná matice výzkumného vzorku, získaných dat a dokumentů

⁵³ <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekci-zpravy>

5.4 Organizace a realizace výzkumu

Vybraní respondenti, byli osloveni telefonicky. Vzhledem k tomu, že se podařilo získat přímá telefonní čísla, byla zvýšena pravděpodobnost úspěšnosti telefonického oslovení. Pouze jeden z nich (ředitel Jiří) vzal telefon na první pokus. U dalších dvou (ředitelky Marta a Olga) bylo potřeba dalších dvou pokusů. Telefonický rozhovor probíhal ve všech třech případech stejně. Výzkumník se představil a seznámil ředitele základní školy s důvodem telefonátu. Po jeho souhlasu s účastí na výzkumu ho požádal o schůzku a konkrétní termín, kdy by měl být rozhovor uskutečněn. Zároveň byl potencionální respondent seznámen s tím, že samotný rozhovor bude nahráván na diktafon. Byl tak získán předběžný souhlas s pořízením zvukového záznamu. Na konci telefonátu byla řediteli nabídnuta možnost zaslání podkladů k rozhovoru. Všichni souhlasili a poskytli výzkumníkovi e-mailovou adresu. V jednom případě se jednalo o soukromou e-mailovou adresu (ředitel Jiří) a v dalších dvou případech (ředitelky Marta a Olga) o oficiální e-mailovou adresu s doménou školy. Zaslaný e-mail obsahoval oslovení, poděkování za účast na výzkumu, potvrzení termínu schůzky, rozloučení a kontakty na výzkumníka. Jeho přílohou byl textový dokument s otázkami připravenými pro polostrukturovaný rozhovor. Otázky byly sestaveny tak, aby co nejvíce korespondovaly s výzkumným problémem a zároveň poskytly respondentům potřebný prostor pro jejich případná osobní sdělení. Následně je uveden jejich přehled.

- Kdy Vás poprvé napadlo, že Vaším profesním působištěm bude škola?
- Plánoval/a jste již od začátku svou profesní dráhu ve školství jako manažer?
- Jednalo se o vlastní rozhodnutí – prestiž, kariérní postup, příležitost něco ve škole změnit nebo o oslovení někým z okolí či souhru okolností?
- Vzpomenete si na svůj první konkurs?
- Jak dlouho u Vás trvala adaptační fáze?
- V jaké fázi ředitelování jste začal/a budovat vlastní koncepci rozvoje školy? Tzv. tvořit školu podle svého?
- Odehrála se nějaká významná životní událost (profesní či soukromá), která by přinesla novou dimenzi pro změnu Vašeho směřování koncepce školy?

- Kdy jste získal/a profesní jistotu, mám na mysli to, že jste přesně věděl/a, co to obnáší řídit školu?
- Snažil/a jste se v úvodní fázi ředitelování plnit očekávání lidí, kteří Vám v době před konkursem a během něho projevíli důvěru a podporu?
- Co podpořilo Vaší snahu uspět? Byly to osobní ambice, snaha nezklamat důvěru druhých, strach ze ztráty postavení nebo něco jiného?
- Bylo nějaké období, kdy jste zapochyboval/a, že jste tím správným člověkem na tom správném místě?
- Pociťoval/a jste někdy během Vaší ředitelské kariéry profesní krizi? A osobní krizi?
- Co Vám během Vaší ředitelské kariéry udělalo největší radost?
- Co považujete jako ŘŠ za úspěch?
- Našel/našla byste nějaké interakce mezi Vašimi významnými životními událostmi a vertikálními posuny v kariéře ŘŠ?
- Jakým způsobem oddělujete profesní a soukromý život?
- Měl/a jste pro Vaši práci školského manažera vždy plnou podporu Vašich nejbližších?
- Jak byste popsal/a svůj vztah k Vaší škole?
- Jaký je Váš postoj ke tvrzení: „Má-li být škola úspěšná, musí být úspěšný i ředitel.“?
- Jakým způsobem se motivuje zkušený ředitel ZŠ?
- Jak se mění pohled zkušeného ředitele na jeho vlastní práci po několikerém jmenování?
- Jaké nástroje řízení považujete za adekvátní a funkční?
- Jaké odborné poznatky a zdroje pro svou práci využíváte?
- Jakým manažerským schopnostem přikládáte největší význam?

- Co plánujete do budoucna? Uvažujete o nějaké nové výzvě nebo spíše už jen pokračujete v nastaveném trendu?

Všechny tři rozhovory se uskutečnily v předem dohodnutých termínech a probíhaly přímo v ředitelnách. Přijetí bylo vždy velmi vstřícné. Ve dvou případech (ředitelka Marta a ředitel Jiří) se daly zachytit jemné projevy napětí, ohledně toho, jak to asi bude probíhat a co je vlastně od nich očekáváno. Toto prvotní lehké napětí však zcela vymizelo po několika prvních minutách úvodního rozhovoru, pro který vznikl velmi příznivý prostor během čekání na kávu. Po úvodní konverzaci a navázání vztahu, byl respondent vždy opakovaně požádán o souhlas s nahráváním. Přístup k zodpovídání otázek byl vždy ponechán na řediteli. Ředitel Jiří zvolil možnost postupného kladení otázek a jejich následného zodpovídání. Ředitelky Marta a Olga, se sami aktivně chopily zodpovídání jednotlivých otázek. Zaslané podklady, které měly také vytištěné a připravené, použily jako koncept pro své vyprávění. Připravený sled otázek nebyl ani v jednom případě dodržen. Výzkumníkem byla vždy reflektována aktuální situace vyprávěného, tak aby co nejvíce harmonizovala s jednotlivými probíranými okruhy či etapami a především pak byla reflektována osobnost respondenta. Několikrát nastala i situace, která vyžadovala, aby výzkumník modifikoval připravenou otázku, za účelem vyjasnění některých faktů. Ani v jednom případě se nestalo, že by respondent odmítl odpovědět na některou z otázek. Po vyčerpání připravených otázek a podnětů aktivně vyprávěných samotnými respondenty, jim byly v samém závěru položeny ještě dvě nové otázky, které nebyly obsaženy v zaslaných podkladech:

- Kdo je „křestní jméno – příjmení“ fyzická osoba?⁵⁴
- Kdo je „křestní jméno – příjmení“ ředitel/ka školy?⁵⁵

Záměrem výzkumníka bylo, obohatit bádání o určitý dynamický prvek. Výzkumníkův předpoklad vycházel z toho, že položením nečekané otázky, lze od respondenta získat velmi otevřenou a nezkreslenou reflexi ohledně toho, jak skutečně vnímá dopad profese na svůj osobní život. Získání těchto informací je důležitouází pro následnou analýzu a zjištění ohledně toho, jakou měrou je provázána osobní rovina s tou profesní.

⁵⁴ Např. Kdo je Marta Nová fyzická osoba?

⁵⁵ Např. Kdo je Marta Nová ředitelka školy?

Po skončení rozhovoru bylo ve dvou případech (ředitelka Olga a ředitel Jiří) téměř u konce i samotné setkání. Následovalo již jen zhodnocení průběhu, poděkování za rozhovor a rozloučení. Od ředitelky Marty přišlo pozvání na školní oběd, kterému předcházela kompletní prohlídka školy s výkladem, který zahrnoval i historicky významné momenty vážící se k dané škole. Celkový průběh všech tří schůzek je výzkumníkem hodnocen kladně. Původní časový plán výzkumu se nepodařilo dodržet, nový byl nastaven následovně:

Aktivita:	Realizace:
Realizace rozhovorů	12/2014
Přepis nahrávek	12/2014 – 12/2015
Analýza datového korpusu a doplňujících zdrojů	01/2016 – 3/2016
Sepsání BP	01/2016 – 06/2016
Odevzdání práce	07/2016

Tabulka 2: Přehled časového průběhu výzkumu

5.5 Zpracování a analýza dat

Během tří rozhovorů s řediteli škol, byly pořízeny tři zvukové záznamy, jejich délka je od 65 do 108 minut. Doplňkové rozhovory tvoří další tři záznamy v délce od 15 do 22 minut. Všechny zvukové záznamy jednotlivých rozhovorů byly následně přepsány do textové podoby. Tato doslovná transkripce datového korpusu se ukázala být slabým článkem realizovaného výzkumu, který byl příčinou toho, že původní časový plán projektu nebyl dodržen. „Záznam představuje nejrozšířenější techniku uchování rozhovorů a zároveň platí, že převod takového záznamu do textové podoby není jednoduchý.“ (Hendl, 1997)⁵⁶

Vzhledem k tomu, že se ve všech třech rozhovorech s řediteli škol nalézají spousta geografických údajů, názvů a jmen, rozhodl se výzkumník, nepublikovat kompletní

⁵⁶ Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum, 1997, s. 134. ISBN 80-7184-549-3.

přepisy rozhovorů jako součást práce. Aby mohla být zachována anonymita respondentů, musely by být tyto údaje pozměněny, což by v tomto rozsahu mohlo zkreslit povahu dat a nevhodně ovlivnit samotnou analýzu. Vlastní výzkum však obsahuje dostatečně hutné citace, aby případný čtenář získal prostor pro své vlastní úvahy.

Přepsané rozhovory s řediteli, byly několikrát vytištěny. Jednou jako celek, pro zachování možnosti mít datový korpus ve stabilní podobě, neustále po ruce, pro případné sledování posloupností v jednotlivých příbězích. Podruhé byl každý z rozhovorů vytištěn barevně. Barvy korespondují s fiktivními názvy škol (červená, zelená modrá). Tyto barevné verze byly rozstříhány na základě zjištěných kategorií a posléze byly skládány na základě vazeb (Hendl, 1997)⁵⁷. Třetí vytištěné verze byly použity pro samotnou analýzu, označování kategorií, hledání souvislostí a psaní poznámek. Při samotné analýze se nejvíce osvědčila tvorba sítí, jakýchsi myšlenkových map. Výzkumníkem bylo vytvořeno několik sítí, které velmi napomohly v základní orientaci napříč celým datovým korpusem, a také se ukázalo, že jsou velmi cenným podkladem pro konečné rozhodnutí ohledně výběru přístupu, jakým bude kvalitativní analýza provedena. Výzkumník se rozhodl analyzovat data kombinováním dvou přístupů. Dílčí výzkumné otázky jsou zpracovány za použití Miethlingova přístupu (Hendl, 1997)⁵⁸. Tento přístup, sleduje dvě základní roviny, zjevnou a skrytou. Na základě zjištění, že všichni tři respondenti zahájili svou ředitelskou dráhu ve stejném období, pro které byly příznačné transformační změny, kterými český vzdělávací systém procházel⁵⁹, byla v rámci analýzy navíc sledována další rovina, odhalující aktuální společenské vlivy, které měly na zkoumaný vzorek vliv. Analýzu pak završuje zpracování celého výzkumného problému za použití přístupu Labova a Waletzského⁶⁰. Jeho účelem je každý příběh strukturovat a posléze logicky uspořádat. Pak teprve lze případnému čtenáři předat jeho jedinečný význam předaný vyprávějícím. Jako zobrazovací prostředky byly zvoleny text a tabulky. Pro triangulaci dat byla provedena obsahová analýza Inspekčních zpráv České školní inspekce. Sledována byla především

⁵⁷ Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum, 1997, s. 144-145. ISBN 80-7184-549-3.

⁵⁸ Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum, 1999, s. 228. ISBN 80-246-0030-7.

⁵⁹ III.OBDOBÍ 1990-2003. SLAVÍKOVÁ, Lenka a Stanislav KARABEC. Ředitel školy - leader i manažer: Komparace vzdělávání řídicích pracovníků ve školství v ČR a ve vybraných zemích EU. Britská rada, Česká republika, 2003, s. 9-11. ISBN 80-239-2209-2.

⁶⁰ Čtenář a stroj: vybrané metody sociálněvědní analýzy textů. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2014, s. 168-176. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-161-9.

kvalita manažerské práce jednotlivých ředitelů a silné stránky školy, vycházející z principu SWOT analýzy. Ostatní získané dokumenty, byly řádně prostudovány, ale do výzkumu nebyly začleněny. Sloužily pouze pro dokreslení rámce. Závěry výzkumu jsou navíc také doplněny o názor zainteresované osoby. Ve všech třech případech se podařilo získat doplňkový rozhovor zástupce zřizovatele, jímž je Úřad městské části Prahy a v případě Marty navíc, i zpětnou vazbu od její zástupkyně. Doplňkové rozhovory byly také převedeny do textové podoby.

5.5.1 Analýza dokumentů

Pro získání doplňujících informací se podařilo shromáždit dokumenty z několika oblastí. Zastoupeno je následující spektrum: Inspekční zpráva, Výroční zpráva, ŠVP, Curriculum vitae školy, Sebehodnotící zpráva, Kronika školy, Učební plány, Hodnocení školskou radou a Hodnocení studenty. Po jejich důkladném prostudování, byly výzkumníkem za nejdůležitější zdroj informací zvoleny Inspekční zprávy České školní inspekce.

Respondent označení řízené školy	Počet Inspekčních zpráv	Počet dalších dokumentů (souhrn)
Ředitelka Marta Červená škola	5	6
Ředitelka Olga Zelená škola	3	4
Ředitel Jiří Modrá škola	4	6

Tabulka 3: Souhrnná matice získaných dokumentů

Inspekční zprávy ČŠI (2014, 2009, 2006, 2004 a 1999) Červená škola:

Česká školní inspekce provedla na této škole plánovanou inspekční činnost celkem 5x. Ve čtyřech případech se jednalo o plánovanou inspekční činnost a v jednom případě (2014) byla provedena inspekce na podnět. Sledováno bylo hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání; personální a materiálně-technické podmínky;

hodnocení naplnění školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem; soulad učebních dokumentů s právními předpisy; plánování, organizace, formy, metody a příprava výuky; rovnost příležitostí ke vzdělávání; vedení školy a kvalita řízení; předpoklady pro řádnou činnost školy; organizace a průběh vzdělávání; projevy dosahování úrovně klíčových kompetencí prostřednictvím vzdělávacího obsahu; podmínky vzdělávání cizinců včetně podmínek pro uplatňování multikulturní výchovy ve škole; partnerství; vnímání školy rodiči; poradenské služby a primární prevence.

Manažerská práce ředitelky školy Marty je ve zprávách ČŠI zhodnocena následovně:

- Ředitelka školy splňuje předpoklady pro výkon funkce a plní právní povinnosti, které z ní vyplývají.
- Je podporováno plnění cílů funkčním systémem řízení a převážně účelným delegováním kompetencí jednotlivým pracovníkům.
- Vedení důsledně podporuje profesní růst pedagogů.
- Přátelské klima tvořené ředitelkou přispívá k motivaci pracovníků.
- Vedení školy dosahuje požadované úrovně.
- Svou manažerskou práci rozvíjí dlouhodobé priority školy.
- Intenzivně se věnuje začínajícím učitelům.
- Úzce spolupracuje se zástupkyní.
- Vedení školy provádí v rámci kontroly pedagogického procesu velké množství hospitací a výsledky projednává s jednotlivými pedagogy.
- Dobrá podpora výchovně vzdělávací práce.
- Ředitelka školy má velmi dobrý přehled o práci všech zaměstnanců a o procesech probíhajících ve škole.
- Vhodně využívá iniciativu PP a podporuje realizaci jejich nápadů.
- Plánování je velmi dobré a je v souladu s promyšlenou koncepcí školy.
- Kontrolní systém je promyšlený a jeho úroveň realizace je dobrá.
- Kvalita řízení je na dobré úrovni.

Silné stránky školy vyplývající z inspekčních zpráv	Návrhy na zlepšení doporučené školními inspektory
<ul style="list-style-type: none"> ○ Příznivé personální podmínky. ○ Nabídka tříd s rozšířenou výukou konkrétních předmětů. ○ Podpora nadaných a talentovaných žáků. ○ ŠVP v souladu s legislativou. ○ Velká úspěšnost žáků ve sportovních i předmětových soutěžích. ○ Velmi dobrá spolupráce školy se zřizovatelem. ○ Důraz na projektové vyučování. ○ Propracovaný a v rámci školy výborně fungující informační systém. ○ Věkově a genderově vyvážený kolektiv. ○ Ubytovací kapacita pro začínající pedagogy. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zkvalitnit vlastní hodnocení školy ve vazbě na cíle školy a cíle realizovaných vzdělávacích programů. ○ Hodnotit výsledky a pokroky žáků v souladu s pravidly stanovenými ve školním řádu. ○ Používat moderní a účinné metody a formy výuky. ○ Častěji využívat sebehodnocení a vzájemné hodnocení žáků. ○ Lépe analyzovat výsledky vzdělávání prospěchově neúspěšných žáků a vytvořit systém podpory. ○ V pedagogických radách přijímat opatření k výsledkům, prospěchu a chování žáků. ○ Zavést důslednější průběžnou kontrolu plnění osnov. ○ Zaměřit se na vzdělávání žáků se ŠVP. ○ Upřesnit kompetence PP. ○ Zaměřit se na aktivizační metody práce

Tabulka 4: Souhrnná matice silných stránek Červené školy a návrhů na zlepšení vycházející z analýzy Inspekčních zpráv ČŠI

Termín konání inspekce	Předmět inspekční činnosti	Hodnocení jednotlivých oblastí podle hodnotící stupnice							Celkové hodnocení inspekční činnosti
		Kvalita řízení	Plánování a příprava výuky	Personální podmínky	Materiálně-technické podmínky	Průběh a výsledky vzdělávání	ŠVP	Kultura školy	Dle hodnotící stupnice
03/2014	Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání	-----	-----	-----	-----	Požadovaná úroveň	Požadovaná úroveň	-----	Požadovaná úroveň
02/2009	Hodnocení souladu učebních dokumentů s právními předpisy	-----	-----	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní	Dílčí nedostatky (§ 5 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb.)	Pozitivní	Pozitivní
05/2006	Vzdělávání cizinců	-----	-----	-----	-----	Plánovaný, uplatňovaný a sledovaný proces	-----	-----	Příklad dobré praxe
06/2004	Hodnocení personálních a materiálně-technických podmínek a průběhu a výsledků vzdělávání	-----	-----	Velmi dobré	Velmi dobré	Velmi dobré	-----	-----	Velmi dobré
12/1999	Orientační inspekce	Dobrá úroveň	Dobrá úroveň	-----	-----	-----	-----	-----	Dobré

Tabulka 5: Přehledná matice analýzy Inspekčních zpráv – Červená škola

Shrnutí: ČŠI hodnotí školu dobře. Vyzdvihuje složení kolektivu. Přínos pro rozvoj pedagogického sboru vidí ve zřízení ubytoven.

V rámci inspekční činnosti (1999) byl rodičům žáků vybraných tříd zadán dotazník s návratností 77 %. Ti ocenily převážně školní klima, spolupráci pedagogů s dětmi a informovanost rodičů školou. Kriticky hodnotili studijní výsledky žáků a materiálně technické podmínky. Negativně hodnotili změnu ŠVP, výuku cizích jazyků, protahování rekonstrukce školy v důsledku nepružného financování ze strany zřizovatele a materiálně technické podmínky.

Inspekční zprávy ČŠI (2010, 2005 a 2000) Zelená škola:

Česká školní inspekce provedla na této škole plánovanou inspekční činnost celkem 3x. Ve všech třech případech se jednalo o plánovanou inspekční činnost. Sledováno bylo

hodnocení podmínek, průběhu, výsledků a kvality vzdělávání, ekonomické a materiální předpoklady školy, rovnost příležitostí ke vzdělávání; vedení školy a kvality řízení; vedení a motivování pracovníků; kontrolních mechanismů; předpoklady pro řádnou činnost školy; průběh vzdělávání; projevy dosahování úrovně klíčových kompetencí prostřednictvím vzdělávacího obsahu; výsledky vzdělávání žáků; Vnímání školy rodiči; úprava vzdělávacích programů 7. ročníků školy směřující k rozvoji klíčových kompetencí žáků v projektu HODINA.

Manažerská práce ředitelky školy Olgy je ve zprávách ČŠI zhodnocena následovně:

- Ředitelka školy splňuje předpoklady pro výkon funkce a plní právní povinnosti, které z ní vyplývají.
- Vedení školy tvoří účinný systém řízení.
- Ředitelka nadstandardně podporuje profesní růst pedagogů a vytváří skvělý prostor pro další vzdělávání PP.
- Převaha efektivního modelu řízení s aktivním přístupem managementu.
- Ředitelka účinně spolupracuje s přílehlými mateřskými školami.
- Vedení školy dobře spolupracuje s připomínkami školního parlamentu.
- Práce ředitelky dosahuje pozitivních výsledků a je prosta rutinních příznaků.
- Demokratické vedení, s delegovanými pravomocemi.
- Vedení školy dobře reflektuje potřeby pedagogů.
- Funkční plánování na velmi dobré úrovni.
- Příkladné vedení pracovníků.
- Řízení školy je efektivní a na velmi dobré úrovni.
- Vedení školy zajišťuje nadstandardní motivaci pedagogického sboru, včetně finanční.
- Během jejího působení vznikla ze školy účelná vzdělávací organizace.

Silné stránky školy vyplývající z inspekčních zpráv	Návrhy na zlepšení doporučené školními inspektory
<ul style="list-style-type: none"> ○ Vysoká úroveň rovného přístupu a zohledňování rozdílných vzdělávacích potřeb žáků. ○ Nadstandardní vzdělávání a poradenské služby žákům se SVP. ○ Edukační kvality pro běžnou populaci a zároveň pro žáky se SVP. ○ Využívání vícezdrojového financování. ○ Písemné hodnocení studijních výsledků samotnými žáky. ○ Velmi dobré personální podmínky, silná báze speciálních pedagogů. ○ Kvalitní ŠVP. ○ Velmi dobrá spolupráce s partnerskými subjekty a s rodiči. ○ Dobré psychohygienické podmínky ○ Dobrá úroveň komunikace. ○ Operativní řízení. ○ Fakultní škola. ○ Činnost školy jako vzdělávacího centra. ○ Spolupráce se zahraničními školami se stejnou profilací. ○ Spolupráce se zahraniční univerzitou na výzkumu problematiky SPÚ. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zaměřit se na aplikaci strategií vycházejících z názorného vzdělávání a častějšího využívání prostředků komunikačních technologií. ○ Odstranit drobné formální nedostatky ve vedení povinné dokumentace školy.

Tabulka 6: Souhrnná matice silných stránek Zelené školy a návrhů na zlepšení vycházející z analýzy Inspekčních zpráv ČŠI

Termín konání inspekce	Předmět inspekční činnosti	Hodnocení jednotlivých oblastí podle hodnotící stupnice							Celkové hodnocení inspekční činnosti
Měsíc/Rok	Zaměření na	Kvalita řízení	Plánování a příprava výuky	Personální podmínky	Materiálně-technické podmínky	Průběh a výsledky vzdělávání	ŠVP	Kultura školy	Dle hodnotící stupnice
04/2010	Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání	Efektivní, aktivní přístup	Stand. úroveň	Motivující	Dostatečné	Stand. úroveň	Kvalitní a v souladu se schválenými dokumenty MŠMT	-----	Příklad dobré praxe
11/2005	Úprava vzdělávacích programů 7. ročníků v rámci projektu Hodina	-----	-----	-----	-----	-----	Učební plány upraveny v souladu s pokynem	-----	Plánovaný a uplatňovaný přístup
01/2001	Orientační inspekce	Velmi dobrá úroveň	Velmi dobrá úroveň	Příkladné	Velmi dobré	Velmi dobré	V souladu se schválenými dokumenty MŠMT	Výrazný klad	Velmi dobré

Tabulka 7: Přehledná matice analýzy Inspekčních zpráv – Zelená škola

Shrnutí: Konceptně je škola zaměřena na vzdělávání žáků se specifickými poruchami učení. ČŠI hodnotí tuto strategii velmi důkladně propracovanou. Ředitelce se podařilo vytvořit účinný systém řízení, který vychází z průběžné motivace pedagogických pracovníků.

Inspekční zprávy ČŠI (2014, 2008, 2006 a 2001) Modrá škola:

Česká školní inspekce provedla na této škole plánovanou inspekční činnost celkem 4x. Ve všech třech případech se jednalo o plánovanou inspekční činnost. Sledováno bylo hodnocení podmínek, průběhu, výsledků a kvality vzdělávání, hodnocení podmínek k realizaci vzdělávacích programů, personální podmínky, kvalita a proces řízení školy, materiální a finanční podmínky, partnerství školy, poradenské služby, cíle školy, podmínky k realizaci výchovy ke zdraví, plánování výuky, vedení a motivování pracovníků, kontrolní mechanismy, efektivnost využívání schválených a přidělených prostředků ze státního rozpočtu.

Manažerská práce ředitele školy Jiřího je ve zprávách ČŠI zhodnocena následovně:

- Ředitel školy splňuje předpoklady pro výkon funkce a plní právní povinnosti, které z ní vyplývají.
- Ředitel propracoval velmi dobrou organizační strukturu a jasně vytyčil koncepci školy.
- Vedení školy aktivně spolupracuje s metodickými orgány.
- Podporuje vstřícné a otevřené klima školy.
- Efektivně podporuje další vzdělávání PP.
- Ředitel funkčně nastavil systém řízení školy.
- Ředitel opakovaně analyzuje činnost školy (SWOT).
- Cílem vedení školy je rozvoj všech oblastí
- Vedení školy efektivně spolupracuje se Školskou radou.
- Ředitel školy se zaměstnanci pravidelně konzultuje koncepční záměry.
- Autorita ředitele školy je přirozená. Vychází z demokratického stylu řízení a pozitivních povahových vlastností.
- Ředitel efektivně dělí kompetence mezi ostatní členy vedení.
- Vedením byl velmi dobře nastaven kontrolní systém provozu školy.
- Řídící oblast školy je efektivně strukturována.

Silné stránky školy vyplývající z inspekčních zpráv	Návrhy na zlepšení doporučené školními inspektory
<ul style="list-style-type: none"> ○ Výjimečná šíře nabídky mimoškolních aktivit. ○ Vstřícná atmosféra školního prostředí. ○ Demokratický a velmi efektivní způsob řízení. ○ Vysoká kvalita vzdělávání na 1. stupni. ○ Vysoká kvalita vzdělávání v přípravné třídě. ○ Kvalifikovaný a genderově vyvážený kolektiv. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aktualizovat pravidla pro hodnocení žáků. ○ Sladit všechny body ŠVP s RVP. ○ Motivovat především žáky 2. stupně k většímu využívání ICT. ○ Zajistit větší individualizaci výuky. ○ V ŠVP rozpracovat pravidla práce a hodnocení žáků se SVP. ○ Zdůslednit kontrolní systém.

Silné stránky školy vyplývající z inspekčních zpráv	Návrhy na zlepšení doporučené školními inspektory
<ul style="list-style-type: none"> ○ Klima školy je výrazně pozitivní. ○ Dobře propracovaná organizační struktura. ○ Spolupráce se zahraničními školami. ○ Systematické poradenské služby. ○ Organizace jazykových a studijních zájezdů. ○ Aktivní partnerství s občanskými sdruženími. ○ Spolupráce s orgány státní správy za účelem zajištění preventivních aktivit. ○ Efektivní informační systém. ○ Péče o nadané žáky. ○ Fakultní škola. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Systematicky kontrolovat písemnosti žáků. ○ Více využívat evaluační nástroje pro sledování úrovně výsledků učení a kvality práce pedagogů.

Tabulka 8: Souhrnná matice silných stránek Modré školy a návrhů na zlepšení vycházející z analýzy Inspekčních zpráv ČŠI

Termín konání inspekce	Předmět inspekční činnosti	Hodnocení jednotlivých oblastí podle hodnotící stupnice							Celkové hodnocení inspekční činnosti
Měsíc/Rok	Zaměření na	Kvalita řízení	Plánování a příprava výuky	Personální podmínky	Materiálně-technické podmínky	Průběh a výsledky vzdělávání	ŠVP	Kultura školy	Dle hodnotící stupnice
04/2014	Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání	Velmi dobrá úroveň	-----	Velmi dobré	Velmi dobrá úroveň	Velmi dobré	Dílčí body nejsou v souladu s RVP	Velmi dobrá	Kvalitní úroveň poskytovaného vzdělávání
05/2008	Orientační inspekce	Pozitivní zjištění	Pozitivní zjištění	-----	-----	Pozitivní zjištění	-----	Pozitivní zjištění	Nadprůměrná ve většině sledovaných oblastech
04/2006	Podmínky k realizaci výchovy ke zdraví na 1. stupni	-----	Účelně realizováno	-----	Vyhovující a funkční	-----	V souladu	-----	Nadstandardní péče s příklady dobré praxe
06/2001	Orientační inspekce	Funkčně strukturováno a velmi dobrá	Velmi dobré	Velmi dobré	-----	Velmi dobrá	-----	-----	Velmi dobré

Tabulka 9: Přehledná matice analýzy Inspekčních zpráv – Modrá škola

Shrnutí: ČŠI kladně hodnotí atmosféru školy. Oceňuje manažerské přístupy ředitele a zahraniční spolupráci s jinými školami.

V rámci inspekční činnosti (2001) byl rodičům žáků vybraných tříd zadán dotazník s návratností 75 %. Ti ocenily převážně úroveň vzdělávání, školní klima, sportovní aktivity organizované školou a spolupráci školy s rodiči. Kriticky hodnotili změnu ŠVP, výuku cizích jazyků, protahování rekonstrukce školy v důsledku nepružného financování ze strany zřizovatele a materiálně technické podmínky.

5.5.2 Analýza rozhovorů

Výzkumná otázka 1: Jaké faktory měly vliv na volbu pedagogické profese?

	Zjevná rovina	Skrytá rovina	Pozadí plynoucí z kontextu aktuální společenské situace
Marta	Volba vzdělávací orientace pro následné vykonávání profese v konkrétním oboru (VŠ).	Rodinný příslušník ředitel/učitel, zprostředkující jí od 9. třídy opakovaně možnost kontaktu s dětmi během výuky v malé škole na venkově (pozitivní zpětná vazba od dětí). Vliv otce.	V souvislosti se studiem VŠ není taková situace zmíněna.
Olga	Volba vzdělávací orientace pro následné vykonávání profese v konkrétním oboru. (VŠ).	Učitel češtiny na střední škole (maturitní zkouška).	V souvislosti se studiem VŠ není taková situace zmíněna.
Jiří	Volba vzdělávací orientace pro následné vykonávání profese v konkrétním oboru. (VŠ).	Vlastní činnost jako instruktor pionýrského oddílu a praktikant na letních táborech. Organizování akcí pro menší děti v okolí.	Politický postoj rodičů.

Tabulka 10: Přehledná matice faktorů majících vliv na volbu pedagogické profese

Zjevná rovina:

O této rovině se respondenti přímo nezmínili. Jedná se o logickou fázi v životě jedince, kdy od konce studia na ZŠ, aktivně zvažuje svou vzdělávací orientaci v závislosti na budoucí profesní výkon.

Skrytá rovina:

Marta: ... „a ona říkala, protože já jsem sportovala: „Když tedy sportuješ, tak já bych s nimi teď probrala ta vyjmenovaná slova, a ty s nimi zkus pár kotrmelců, oni mají tělocvik“. Tak se mi to začalo hrozně líbit. Ona mne pochválila a motivovala, jak mi to hezky šlo, tak jsem jí tam pomohla. Když jsme odjížděli domů, tak můj tatínek říkal: „No vidíš, jak říkala Maruš, jak by ti to slušelo s těmi dětmi, jak jsi byla šikovná, co kdybys také zkusila jít v těch jejích stopách a zkusila tu učitelku“. Tak jsem tak jako o tom zvažovala, s tím že jsem si říkala, že by se mi to líbilo.“ ...

Olga: ... „asi mě strašným způsobem ovlivnil můj učitel češtiny, kdy u maturitní písemky mně řek, že bych měla být kantorem. Já ho ale neposlechla, šla jsem na medicínu. Z té jsem ale za 2 roky vyletěla, a teď jsem si říkala: „Hele on asi ten (jméno učitele) měl tenkrát pravdu, tak já budu studovat prostě kantorinu“. Udělala jsem aprobaci na druhé stupeň, přírodopis, pěstitelky. No a učila jsem úplně v pohodě, v pořádku, 17 let tady nahoře na (název školy a lokality v Praze) na základní škole.“ ...

Jiří: ... „tam u mě to nastartovalo, že jsem už v osmé třídě dělal instruktora pionýrského oddílu. A ta vedoucí víc nechodila, než chodila, takže já vlastně už od těch 14-15 let sám připravoval schůzky. Dělal něco pro ty děti. Léto jsme vždycky trávili na chatě. Jezdili jsme tam už léta letoucí a já byl jeden z těch starších. Pořád jsem pro ty naše něco dělal, připravoval bojovky. Pak ty tábory, po tom 15 roce jsem začal dělat praktikanta na táborech. Bylo to to organizování těch mladších dětí kolem mne a na tom gymplu mne to potom nastartovalo tímto směrem, že chci dělat něco takového.“ ...

Dílčí závěr: Faktory ovlivňující respondenty při volbě Vysoké školy – Pedagogické fakulty, která je logickou a potřebnou přípravou pro konkrétní profesní oblast, jsou velmi pestré. Co se týká časového usazení, tak Marta a Jiří téměř shodně označili konec ZŠ, což odpovídá běžnému trendu. Olga však prvotně zvolila pro své studium na VŠ jiný obor a pro studium pedagogiky se rozhodla až později. Přesto jako jeden z poměrně mocných faktorů (... mě strašným způsobem ovlivnil ...), označila vliv svého středoškolského učitele češtiny.

Pozadí plynoucí z kontextu aktuální společenské situace:

Jiří: ... „na vejšku jsem se z gymnázia prvním rokem nedostal, kvůli posudku. Tatínka ve 48 vyhodili z partaje, protože nafackoval (jméno veřejně známé osoby). A maminka byla taky jako politicky nezpůsobilá. Takže pro mě cesta někam na vysokou školu byla marná. Tak jsem v době té populační vlny naskočil učit, respektive tedy, dělal jsem vychovatele na (označení části Prahy) a tam mi paní vychovatelka dala tak pěkný posudek, že mne i přes tyto handicapy nakonec vzali. Takže jsem se potom dostal tam, jak jsem chtěl.“ ...

Dílčí závěr: Po zvolení profesní orientace, byla aktuální společenskými změnami dotčena pouze životní dráha Jiřího. Byl společností trestán za postoj svého otce. Za významné zjištění lze však považovat Jiřího záměr, s jakým usiloval o studium pedagogiky na VŠ ... „Takže jsem se potom dostal tam, jak jsem chtěl.“ ...

Souhrnné zjištění: Vlivy působící na všechny tři respondenty se dají sledovat od konce povinné školní docházky (8., 9. třída). Toto časové usazení koresponduje s obdobím pokusné volby povolání, které okolo 16. roku (konec gymnázia, SŠ), postupně přechází do reálné volby povolání (Havlová, 1996)⁶¹. Velký vliv na rozhodování mají také příklady dobré praxe. Marta a Jiří se dostali ke skutečné práci s dětmi a na oba měla značný vliv, pozitivní zpětná vazba od dětí. Nezanedbatelný není ani vliv autority, u Marty to byl otec, u Olgy učitel. Zajímavým zjištěním je Jiřího přístup k volbě profesní orientace. Nenechal se zlomit, nastalými překážkami a neuvažoval o změně školy. Naopak směřoval své kroky tak, aby se svému výběru, co nejvíce přiblížil.

⁶¹ Profesní dráha ve 20. století: úvod do sociologie povolání. Praha: Karolinum, 1996, s. 72-73. ISBN 80-7184-220-6.

Výzkumná otázka 2: Co ovlivnilo posun do ředitelského křesla?

	Zjevná rovina	Skrytá rovina	Pozadí plynoucí z kontextu aktuální společenské situace
Marta	Odchod stávajícího ředitele do penze.	Podpora od kolegyně a okolí. Znalost práce, předtím zástupkyně.	Obavy ze společenských změn – záležitost na škole. Podpora odcházejícího ředitele.
Olga	Odchod stávajícího ředitelky do penze.	Osobní ambice pro výkon ředitelské pozice. Předchozí průprava zástupkyně. Dobré pracovní výsledky, schopnost rychle se učit, objevení manažerských vloh. Podpora okolí.	Pozitivní reakce na aktuální společenské změny. Využití příležitosti v závislosti na aktuální dění.
Jiří	Odchod stávajícího ředitele do penze.	Souhra náhod – přechod na školu, kde se management (ředitel + zástupkyně) blížili důchodovému věku.	Obava o školu – záležitost na škole. Podpora odcházejícího ředitele a zkušené zástupkyně.

Tabulka 11: Přehledná matice faktorů ovlivňujících posun do ředitelského křesla

Zjevná rovina:

Marta: ... *“pan ředitel mě vytáhl do funkce zástupkyně. V roce 93 odcházel do důchodu a byl konkurs. Já jsem šla do konkursu a jsem tady teda od té doby ředitelkou školy.”* ...

Olga: ... *„Paní ředitelka odcházela do penze, takže i to byl takovej, prostě klidnej přechod.“* ...

Jiří: ... „A pan ředitel šel do důchodu po těch 2 letech, co jsem tady byl“...

Dílčí závěr: Zde je naprostá shoda. Největší příležitostí pro kariérní postup je uvolnění ředitelské pozice z důvodu odchodu do penze.

Skrytá rovina:

Marta: ... „Trošičku jsem se obávala, i když jsem tu práci už jako znala, protože jsem dělala tu zástupkyni 3, 2 roky. Ale jedna paní učitelka co tady byla, tak mně tak jako ještě podpořila, že by mi tedy dělala zástupkyni a že to zvládneme a ať se neobávám.“
...

Olga: ... „No, a takže všichni říkali, hele jdi to zkusit, jdi to dělat, takže já jsem se ale bála, a tak jsem šla nejdřív zástupcovat. Takže já jsem šla rok zástupcovat a tam ta škola šla zrovna do právní subjektivity. Paní ředitelka se k tomu vůbec neměla. Já jsem se toho chytla, takže jsem jí na ZŠ (název školy) vlastně začínala. Tam jsem byla rok a ve své podstatě, jak jsem to tam rozjela, tak mi řekli, proboha jdi na ředitele, protože to jako zvládáš. Takže jsem šla svým způsobem do konkurzu. Jo a vedle manžela jsem se trošku naučila i tu ekonomickou stránku, protože on opravdu byl velkej ekonom.

Pak mi jasně lichotilo, že jsem byla ředitelka za rok, pak mně to pustilo, ale i to tam bylo. To bych zase lhala.“ ...

Jiří: ... „Já jsem do této školy chodil, tak to byl také jeden z těch momentů. Původně jsem se jako nechtěl vrátit. Říkal jsem si, tady budu všechny znát, to zase není dobrý. Ale pak mě vlastně tehdejší zástupkyně přemluvila, abych sem přišel učit a ono se to docela hodilo, protože tam jsem si s bývalým panem ředitelem neporozuměl. Tak jsem přišel sem, zase zpátky no. (smích) Všichni si mysleli, že paní zástupkyně půjde do konkurzu, ta měla tedy 2 roky do důchodu. No kdyby paní zástupkyně tenkrát usilovala o tu pozici ředitelky, tak bych do toho nešel, já bych zůstal jenom učit.“ ...

Dílčí závěr: Pro tuto rovinu jsou charakteristické obavy. Ať už je ředitelské křeslo bráno jako výzva, příležitost pro profesní postup, nebo jako nutnost, kterou je potřeba přijmout, tak všichni respondenti se musely vypořádat s vlastními obavami. Ty pramenily jednak z pochybností ohledně vlastních schopností a také je patrný vliv společenských změn, které v té době probíhaly.

Pozadí plynoucí z kontextu aktuální společenské situace:

Marta: ... „byla to ta doba, kdy jako byly problémy s politikou. Pan ředitel říkal: „Kdo to tady povede, kdo sem půjde? Zkus do toho konkurzu jít.“ Tak jsem to tedy jako zkusila a nebyla jsem si moc jistá, protože tady ty změny politické byly. Byly tady i lidé, kteří tady strhávali stužky.“ ...

Olga: ... „Tenkrát to byl 89 a já ještě před tím, byla 3 roky ve Vídni s manželem. A ve svý podstatě, když jsem se takhle vrátila, měla jsem strašlivou radost, že to tady tak nějak, i když teď mám k tomu velké výhrady, že prostě se ten systém mění. No a ve svý podstatě, tak nějak mi všichni říkali, prosím tě jdi.“

A byla tu i určitá příležitost, protože mnozí ředitelé odcházeli a to byl ten 89 nebo 90. A ty školy byly volný, takže ono těch lidí bylo opravdu skutečně poměrně málo. Nevím, jestli by se mi to podařilo, protože byl v tom i kus štěstí, nebo kus příležitosti jo? Která tady nastávala.“ ...

Jiří: ... „A začali sem chodit, takoví různí lidé, kterým jako evidentně nešlo o školu, ale o funkci. To bylo hned po těch 90. letech. To lidi ještě pořádně nevěděli do čeho jít. A mysleli si, že to bude v těch starých dobách, že se o ekonomiku nemusí starat a tak. Takže sem se začalo hlásit nějakých 15 lidí. Taková individua, že i ten pan ředitel říkal, tak tohle jako jestli tady někdo převezme, to bude dílo. Tak ona mne přemluvila, jestli tedy já bych se taky nepřihlásil do konkurzu. No taková trošku obava kam, jakým směrem, by to tady potom začal někdo vést. A takže to dopadlo tak, že já jsem teda uspěl.“ ...

Dílčí závěr: Všichni tři ředitelé shodně nastoupili do funkce v roce 1993. Toto období je charakteristické transformačními tendencemi, kterými v té době český vzdělávací systém procházel. Jednalo se o období, kdy bylo v řídicích funkcích nahrazeno přes 80% pracovníků.⁶² U dvou z ředitelů (Marta a Jiří) bylo rozhodnutí pro ředitelské křeslo silně ovlivněno, nastalou společenskou situací. Kombinace obav o budoucnost jejich školy a silný vliv odcházející autority, v podobě stávajícího ředitele, rozhodla o tomto

⁶² III.OBDOBÍ 1990-2003. SLAVÍKOVÁ, Lenka a Stanislav KARABEC. Ředitel školy - leader i manažer: Komparace vzdělávání řídicích pracovníků ve školství v ČR a ve vybraných zemích EU. Britská rada, Česká republika, 2003, s. 9-11. ISBN 80-239-2209-2.

profesním kroku. U_Olgy byla situace jiná. Aktuální společenské změny pojala jako výzvu pro svůj „profesní upgrade“. Přesto i jí ovlivnily obavy z tak důležitého kroku, že raději své schopnosti a potenciál otestovala na pozici zástupkyně.

Souhrnné zjištění: Pro všechny tři respondenty byl nejvýznamnějším faktorem majícím vliv na jejich rozhodnutí pro ředitelské křeslo, odchod stávajícího ředitele ve škole kde již působili, ať na pozici učitele (Jiří), či zástupkyně (Marta a Olga). Subjektivní pozadí se již liší. Impuls může dodat obava z budoucnosti školy, především z neznáma, které vychází z toho, že člověk z venku by jistě znamenal velké změny. Ale také osobní ambice a zájem o manažerskou práci. Pro obě skupiny, byla však nepostradatelná podpora a jakési „pošťouchnutí“ od jejich nadřízených, rodiny či osob z jejich dosahu. Na rozhodnutí o posunu v kariéře měly u zkoumaného vzorku zásadní vliv také aktuální společenské změny. Přesto byl během procesu rozhodování, pro respondenty také důležitý průběh bez komplikací ... *„Paní ředitelka odcházela do penze, takže i to byl takovej prostě klidnej přechod. (Olga)“* ..., ... *„No kdyby paní zástupkyně tenkrát usilovala o tu pozici ředitelky, tak bych do toho nešel, já bych zůstal jenom učit. (Jiří)“* ...

Výzkumná otázka 3: Co ředitele při jeho práci nejvíce inspirovalo?

	Zjevná rovina	Skrytá rovina	Pozadí plynoucí z kontextu aktuální společenské situace
Marta	Sdílení zkušeností s kolegy a inspirace načerpané při návštěvách zahraničních škol. Porovnávání situace českých škol s těmi zahraničními.	Vlastní pedagogické začátky.	Profesní začátky, ovlivněné společenskou situací.
Olga	Praktická zkušenost získaná při výkonu pedagogické profese. Forma informační podpory MŠMT v době, kdy resort vedla ministryně Petra Buzková (2002-2006).	Vlastní žákovská zkušenost ovlivněna SPÚ. Vliv oblíbeného pedagoga.	Zkušenost s domácím vzděláváním dcery.
Jiří	Sdílení zkušeností s kolegy a inspirace načerpané při návštěvách zahraničních škol. Aktivní zájem o moderní vzdělávací a psychologické přístupy, trendy.	Vlastní zkušenost a činnost jako instruktor pionýrského oddílu a praktikant na letních táborech.	Přístup zahraniční školy k řešení aktuální společenské situace.

Tabulka 12: Přehledná matice faktorů, jež ředitele při jeho práci nejvíce inspirovaly

Zjevná rovina:

Marta: ... „Pracuje v Salzburku na univerzitě a tak jsme si hodně povídali o tom, jak to vypadá v tom Rakousku, to školství, a u nás to školství. On má dokonce vztah i k dětem, které jsou hodně se speciálními poruchami. Tak s tím jsme hodně diskutovali a pak jsem některé ty momenty použila, které on mi řekl. Jak pracovat s dítětem, které je

problémové. Jak pracovat s ním, s rodiči, jak si zapisovat jeho úspěchy, které má, nejenom ty neúspěchy. Pak mně hodně posunula návštěva ve škole v Německu, kde jsme viděli plno věcí, které jsme tady začali trošičku napodobovat. Tak jsem zase nakoukla do toho školství v tom Baden- Badenu.

Ale když jsem viděla to vybavení v té škole, která je stejně stará jako naše škola, asi možná trošičku starší, tak to jsem si říkala, že my jsme škola, která je na tom materiálně velice dobře. Tak jsem si říkala, že když to srovnáme s tím světem a s těmi školami tam, tak jsme na tom ne tak špatně, jak se stále říká.“ ...

Olga: ... „No, a když jsem nastoupila, tak jsem si říkala, že ta škola něco potřebuje. A jak jsem pořád učila ty nadaný na tý (název školy), tak jsem si najednou uvědomila, že je strašně nutný pomoc těm dětem, který opravdu maj nějakou tu poruchu. Jo?

Já když jsem začínala, tak mne strašně rozčiloval jeden klučina, kterému se budu omlouvat celý život, protože on byl takovej dysgrafik, že se nestrefil na řádku a já jsem měla pocit, že mi to hajzlík dělá naschvál. A já teprve, až jsem dospěla tady do tohle toho, tak jsem si říkala, panebože já byla husa. Jo, takže opravdu jako ta zkušenost je neskutečná zase v tomhle tom.

Jedině za Buzkový, když byla ministryní, vycházely inteligentní, jakoby takový prostě rozborů zákonů. Protože já jsem laik, já nemám právnickej jazyk. A ona nám vždycky ten zákon rozebrala do takové té primitivnější formy, kterou jsme byli schopný pochopit. Od té doby ministerský stránky jsou, hledej šmudlo. Asi tak jo, takže to je k ničemu.“ ...

Jiří: ... „Já jsem se hodně inspiroval, ono to už bude asi 15 let, co jsme v rámci programu vycestovali a spolupracovali, s několika školami v cizině. Nejvíc jsme si toho vytáhli z Dánska a ze Švédska. Takže třeba tady jednou za ¼ roku dělám setkání celý školy, takový Assembly, který oni tam taky dělali. My jsme ještě potom byli navštívit Anglii a tam to dělají podobně. Oni už ví kde ta třída, v tý tělocvičně, má svoje místo. Odchází v tom daným pořadí. Prostě takový trošku řád, ale zároveň v tom řádu mít i svobodu.

Takže prostě i tohleto, třeba byl takovej ten vzor, kterej jsme tam viděli. Práce s integrovanými dětmi, zapojování asistentů pedagoga do toho. Já pořád ještě z toho hodně čerpám.

Takže jako hodně jsem se inspiroval v cizině a teď jsme zase byli o zimních prázdninách v Haagu a v Rotterdamu. Tak nás tam provedli a ukázali nám některý výchovný momenty, který se používají. Semafory, který znamená pokaždé něco jiného. Jo takový hodně zajímavý věci.

Z těch lidí, z každého toho vzdělávacího směru něco. Ten Jánského plán, trochu Montessori. Ale ono se to nedá aplikovat celé. To bych musel mít tu třídu o těch 12 – 15 dětech.

Z těch současníků, kteří mně nebo nás tady ve škole ovlivnily, byla to taková skupina kolem paní Nováčkové a Dobešové. To je mozkově kompatibilní vzdělávání. A vlastně nám tak jako otevřeli mozek nad tím, jak ten mozek funguje. Potom druhá věc, která byla zajímavá a to je typologie lidí MBTI. Tak to mně možná jako trochu inspirovalo k tomu, víc v této oblasti, ty učitele stále poučovat, protože se na to velice rychle zapomíná. Tak tohle je to, co mne jako zaujalo, že ten mozek každého není unifikovaný a že to vidí jinak.“ ...

Dílčí závěr: Ze zjištěného je zřejmé, že nejvíce inspirujícím faktorem je zkušenost. U dvou respondentů (Marta a Jiří) převažuje zkušenost sdílená, vzájemně komunikovaná a posléze převzatá. Návštěvy zahraničních škol se ukazují jako cenný inspirační zdroj. U ředitelky Olgy pak převažuje osobní zkušenost, získaná při výkonu učitelské profese. Za zajímavé zjištění lze však považovat to, že ji velmi oslovila forma informačních výstupů MŠMT, v době kdy resort vedla konkrétní ministryně. Ředitel Jiří navíc prokazuje výrazně akční přístup k získávání nových podnětů, v podobě zájmu o moderní vzdělávací trendy a psychologické přístupy.

Skrytá rovina:

Marta: ... „Tak tam jsem opravdu byla moc spokojená. A ti žáci, které jsem jezdila navštěvovat do rodin, protože jsem dělala takovéto hodnocení pro žáky 9. tříd, kde jsem musela psát, v jakém prostředí vyrůstají a jak to všechno u nich vypadá. To jsme museli navštěvovat ty rodiny, takže to bylo také úžasné a tam vlastně jsem poznala i život těch dětí, kteří dojíždějí do té školy. Takže jeli ráno autobusem a potom se zase vracely, takže to nebylo pro ně ani jednoduché.“ ...

Olga: ... „Já jsem měla začátek strašnej ve škole. Já když jsem byla malá, tak jsem byla velkej dyslektik. Strašlivě jsem se bála školy, a kde jsem se mohla vyhnout školy, tak jsem se vyhla. Já jsem se fakt, tý školy bála. A to je strašný, když dítě chodí se strachem do školy. Já ho zažila. Kdybyste věděla, jak já se bála diktátu, tak to bylo něco šílenýho.

Až na mne zapůsobil, a to je fakt, na tý střední škole, ten zástupce ředitele, ten (jméno zástupce/učitele). Já jsem měla překrásné slohy, ale řezala jsem chyby..... On mi tenkrát řek, ty jdi učit, jdi učit a já jsem z něj cejtla takovou lidskost, on byl fantastičkej kantor, na něm to bylo vidět. Prostě kantor, to je dar od Boha, to se nedá naučit. Je to poslání.“ ...

Jiří: ... „No já jsem možná byl v tý původní fázi, hodně ovlivněn právě tím pionýrem. Třeba lidi na to nadávají, ale dnes bych platil hrozný peníze za to know-how, teambuilding a já nevím, co všechno možného. Mně to v podstatě naučilo dřív, než jsem to na té vysoké škole měl. Proto když dneska vybírám některý ty kantory, tak se jich také ptám, jestli krom té vysoké školy, taky s těmi dětmi pracují i někde jinde. A když tvrdí, že na to nemají čas nebo nenašli si cestu, tak si řeknu, tak to je jejich věc. Ve skautu můžou, v pionýru můžou, v Sokole, v různých zájmových útvarech, kdekoli při školách. A když prostě k tomu ten člověk nemá, tak to z něho nikdy nemůže být. To zas bude trvat 10 let, než se z toho ten učitel stane, protože ta škola ho to nenaučí. Musí to být v těch lidech.“ ...

Dílčí závěr: Také ve skryté rovině, se zkušenost ukazuje být, hlavním zdrojem inspirace. Každý z respondentů je však vnitřně ovlivněn něčím jiným. U Marty to jsou samé počátky její pedagogické profese. Její zkušenost, kterou získala při přímém kontaktu s žáky, jejich rodinami a prostředím v němž vyrůstají, se ukazuje být velmi důležitým. Olgy zkušenost je poměrně negativní a pramení již z jejích žákovských začátků, kdy měla jako „dyslektické dítě“ velké obavy ze zvládnutí výuky. Jiřího nejvýrazněji ovlivnilo období, kdy se věnoval činnosti instruktora v pionýrských oddílech. Příprava aktivit pro děti a jejich organizace ho velmi inspirovala. Spoustu prvků pak postupně přenesl na řízenou školu.

Pozadí plynoucí z kontextu aktuální společenské situace:

Marta: ... „Dostat místo v těch dobrých školách, mohli pouze ti, kteří byli kádrově zdatní. A protože my jsme na tom zrovna nebyli tak kádrově, aby to bylo přijatelné pro tehdejší společnost, tak já jsem byla vyslána budovat pohraničí. Dostala jsem nabídku v (označení lokality), v nějaké malinké vesničce, a protože jsem vystudovala tělesnou výchovu, tak jsem se těšila, že budu někde učit děti s míčem a budeme sportovat. Ale tam v tom místě byla školička, ta měla tělocvičnu tak asi 30m², no nevybavenou, no prostě něco úděsného. Byla jsem zhrozena a zničena, že teda ne, to nemůžu, to bych nezvládla, to jsem byla hrozně zklamaná, jela jsem tedy zpátky.

Můj syn šel vždycky na přednášku, tak jsem mu dala barevný leták, aby ho tam dal na nástěnku, že naše škola přijme paní učitelku na dějepis na 1. stupeň, na výtvarnou výchovu a tak, když jsme potřebovali a odcházely nám ty některé na MD. Takže jsme se jim hodně věnovali i uvádějící učitelé. Máme hodně šikovné učitelky, které se jim hodně věnovaly, aby se naučili od vyplnění třídní knihy, přes spolupráci rodičů i pedagogické rady, tohle všechno, co se na fakultách samozřejmě neučí. A ani nemohou naučit, tak to mám z toho radost, že jsme vychovali některé učitele.“ ...

Olga: ... „Ne my jsme nesměli dělat, tak já jsem teda byla doma a starala jsem se o holku, protože tu jsem musela učit a do český školy taky nesměla. Je taky zajímavý, že můžete učit 40 dětí a jste úplně v klidu a jedno vlastní a šílíte jo? Takže, ale protože jsem si taky nebyla jistá, protože už to byl 2. stupeň, tak vždycky jsem jí na 14 dní přivezla do Česka, hodila jsem jí holkám kantorkám. Ty napravili, to co jsem jí tam zkonila a tím pádem jsem viděla spoustu dětí, který takhle rodiče zazdili, když byli na tom západě jo?“ ...

Jiří: ... “Byli jsme se podívat právě ve Švýcarsku, v Curychu na některých školách. Tak mně mile překvapilo, jak oni nám tam říkají o nějakých jejich novinkách. A já říkám, tak to už děláme 10 let. Ale zas tam bylo x věcí, který jsem si říkal jo, tohleto můžu přetáhnout sem. Byť někdy do toho školského systému se to teda rve horko těžko. Asi se jen tak nepodaří vytvořit třeba přípravný stupeň pro cizince, kteří přichází.

Dílčí závěr: Inspirace pramenící z kontextu aktuální společenské situace je poměrně různorodá. Martu ovlivnily její nelehké začátky, byly jí však inspirací pro její pozdější manažerský přístup k absolventům. Olgu ovlivnila situace, kdy při pobytu v zahraničí

sama učila dceru (2. stupeň). Uvědomila si potřebnost systematického přístupu k výuce. Jiřího v rámci aktuálního společenského kontextu, inspiroval přístup švýcarských škol k výuce cizinců.

Souhrnné zjištění: Za největší inspirační bázi lze považovat zkušenosti. Respondenti je získávají v různých fázích životní dráhy. Největší záběr má však rovina profesní. Ředitele při jejich práci nejvíce inspirují návštěvy zahraničních škol, při kterých mohou vnímat rozdílné přístupy, metody a konzultovat je s pedagogy navzájem. Porovnávají i aktuální situace škol a ze zjištěného vyvozují závěry pro jimi řízené školy. Další inspirační zdroj poskytuje průběžný zájem o moderní vzdělávací trendy a psychologické přístupy, a další vzdělávání. To se týká především Jiřího. Silněji jsou zastoupeny i zkušenosti získané v samých počátcích pedagogické dráhy. Mezi další zdroje, které mohou respondenty inspirovat a určitým způsobem je ovlivnit při jejich ředitelské práci, patří např. Olgy strach ze školy v samých vzdělávacích počátcích anebo její vnímání vlastní zkušenosti získané při domácím vzdělávání dcery.

Výzkumná otázka 4: Jak vnímá zkušený ředitel na vrcholu kariéry dopad profese na svůj osobní život?

	Zjevná rovina	Skrytá rovina	Reflexe
Marta	Škola je samotným respondentem i jeho rodinou považována za jedno z dětí nebo za druhý domov. Maximální zaujetí a oddanost práci.	Náročnost profese na ředitelku dopadala nejsilněji v době, kdy se starala o nemocného otce. Oba synové se profesně angažují ve vzdělávací sféře.	Osobní reflexe je téměř ve shodě. Učitelka, ředitelka & ředitelka.
Olga	Pracovní záležitosti byly v začátcích přenášeny domů. Vlastní těžká nemoc, o které okolí ví a pomáhá ji ředitelce překonávat.	To, že uspěla jako ředitelka, zvýšilo její autoritu v rodině. Profese ji natolik zaměstnávala a naplňovala, že má určité obavy z odchodu do penze.	V osobní rovině ani jednou neuvedla, že se cítí být ředitelkou nebo pedagožkou.

	Zjevná rovina	Skrytá rovina	Reflexe
Olga	<p>Syndrom vyhoření – ředitelka si uvědomuje, že je potřeba uvolnit místo pro někoho s novou energií.</p> <p>Ředitelka školu přirovnává k dítěti.</p>		<p>Profesní rovinu pojala oproti ostatním dvou ředitelům poměrně obsáhle. Opětovně neuvedla, že cítí být ředitelkou nebo pedagožkou. Zmiňuje své povahové rysy a nastiňuje možná úskalí plynoucí z její práce.</p>
Jiří	<p>Negativní dopad pracovní zátěže na zdraví.</p> <p>Pozitivní ohlas okolí (bývalí žáci, jejich rodiče).</p> <p>Překážky při nasazování nové koncepce.</p> <p>Málo času na koníčky, ale škola umožňuje i relax.</p> <p>Škola je považována za jakousi součást patřící pevně k životu ředitele.</p> <p>Vítaná změna v podobě zvýšení asertivní tolerance.</p>	<p>V době, kdy mu vážně onemocněli oba rodiče, mu škola poskytovala jakýsi prostor, pro načerpání sil.</p> <p>Svou ředitelskou práci bere jako splacení dluhu za to, že se mu v minulosti na stejné škole dostalo dobrého vzdělání.</p>	<p>Osobní reflexe je v naprosté shodě. Cítí se být spíše učitelem.</p> <p>Učitel & pedagog</p>

Tabulka 13: Přehledná matice profesních důsledků, které měly vliv na osobní život ředitele

Zjevná rovina:

Marta: ... „Já jsem šla do konkursu a jsem teda tady od té doby ředitelkou školy. Kde teda mám to druhé doma, jak říká můj syn. Škola (název školy) je pro naši mámu 3. dítě.

Obě tou školou žijeme, a snažíme se tady mít i ty kantory, kteří tou školou žijou, že jo? Tady je plno lidí, to jsou takový ty srdcaři, no a my s paní zástupkyní my už jsme takový dva blázni no. Protože kdyby nás to nebavilo, tak já tady už dávno nejsem, už bych mohla být v důchodu.

To není šance moc oddělovat. Jak říkám já jsem tady jak doma, bydlím blízko, bydlím tady kousíček od školy, takže když jsou problémy. Před 4 lety byl pan školník dlouhodobě nemocný, nebydlel tady, tak jsem tady byla prakticky i večer. To jsem zavírala školu, otvírala školu, kódovala, takže tím, že jsem tady tedy blízko, tak tou školou tedy žiji, jednak jí mám ráda a jednak mne to baví. Já chodím do práce ráda, kdybych nemusela, tak už nemusím chodit. Už bych užívala seniorského věku.“ ...

Olga: Já jsem si tedy za svůj život absolvovala 2x rakovinu a svým způsobem ty lidi tady na mne čekali a bylo to takový, jako ona se musí vrátit. A oni vždycky čekali. I bych řekla. On tedy každý je postradatelný, to je volovina, ale mne to jako i nějak nutilo, prostě se vrátit, jakože se vůbec nic neděje. Takže jako opravdu mně tu ty lidi i strašně pomohli.

Já jsem se vždycky strašně chtěla termínu vyhoření, ale on je strašně pravdivý, fakt je strašně pravdivý. Není možný bejt, 30 let ve funkci. Můžete bejt poradce, můžete radit, můžete vycházet z těch svých zkušeností, ale řídit ne. Potřebuje to razanci, potřebuje to nadšení a to já ztrácím. Jo takže není to dobře. Nejde to do nekonečna. A je strašlivě důležitý, aby si člověk uvědomil, kdy má odejít. Já nemám problém teď, ale cítím, že by ten problém mohl nastat. A to bych nechtěla, to bych opravdu skutečně nechtěla.

To nasazení, to bylo úžasný, to bylo obrovský teda jo? No když jsem byla mladší, jsem to tahala domu.

Je to kus života, to určitě. 20 let jedna škola. Já bych řekla, že je to takový jakoby dítě.

Jiří: ... „Já toho nelituju teda. Možná bych byl miň vystresovaný. Možná bych měl méně angín, před těmi 20 lety, ale jako mám pocit, že za mnou něco zůstává. Že se ke mně takhle hlásí ti bývalí žáci anebo rodiče. Je to příjemný.

No asi bych namaloval víc obrazů.

No je to moje škola, protože jsem sem už jako dítě chodil jo? Taký vždycky když mluvím s absolventy, kteří hovoří o své škole jako o své škole, tak vždycky říkají, ty jsi nám tu školu hezky zvelebil. To je možná tady takový to, co je tady, ale tady bijeme srdcem.

Já nemám pocit, že jsem se jako nějak extrémně změnil. Ano ta funkce mně trošku změnila. Trošku se to změnilo v tý asertivitě možná. Já jsem byl vždycky hodně vstřícněj, snažil jsem se vyhovět a ukázalo se mi prostě, že to nelze. Prostě někdy jim musím říct, že ne. To mne možná obohatilo. Ono i pro ten soukromý život je to bezvadný. Říct jako hele nezlob se, ale na to už nemám kapacity. Ono už by mně to zničilo, už je to moc na mně. To jo, to jako berou.

Vždycky když třeba jdu se známými nebo s příbuznými do hospody, tak se snažíme o tom moc nemluvit. No. Ono je to školství takový téma, o kterým si lidi hrozně rádi povídají. Ted' se chtějí jako zeptat. Ale já se nechci do toho nějak, jako toho pracovního procesu, vracet. Shodit rychle ze stolu a bavit se tedy o počasí. O novém typu auto Škoda a tak podobně.

No zahradničení, což tedy trochu souvisí se školou. Já si jdu tedy jako do školy, ale jdu si tady do skleníku nebo si tady zasadit kytičky. To jako relaxuji. To už dokonce vědí kolegové i na úřadě, když mně někdo naštvě, tak já jdu sázet nebo vytrhávat ty květináče, kde jsou ty kytky už přerostlý. To je úžasnej relax. To mně hrozně uklidňuje.

Ale pak ještě přišla ta právní subjektivita. Změny těch školskejch zákonů a taková ta nejistota. Tak jsem si říkal. Proč já jsem do toho vůbec lez. Ale to zase, já když se do něčeho kousnu, tak to chci překousnout jo? Spíš ta krize kdy už jsem si říkal, no ted' kdyby přišla nějaká nabídka, dělat něco úplně jiného.

No tak ta první přepracovanost byla v tom okamžiku, kdy teda to na mne dosedlo. Ty lidi nechtěli pochopit tu vizi, byť pak se s ní ztotožnili, ale prostě ten první odpor to je teorie řízené změny že. Prostě tam ta změna jo, a to jako někteří teda bojovali opravdu zuby

nehty. Šli, prostě pomlouvali, fámy. Dokonce se někteří uchýlili k tomu, že tady oblepovali okolí školy nějakými pomlouvačnými a takovýhle.

Dílčí závěr: Všichni tři respondenti se shodují v tom, že škola sama o sobě, se stala pevnou součástí jejich životů. Tento fakt je přijímán i jejich rodinami. Ředitelé řízenou školu, považují za „svou školu“. Je to v podstatě jejich výtvar. Tato skutečnost je všemi respondenty vnímána zcela pozitivně. Pracovní nasazení, ale nekončí splněním pracovního rozsahu. Náročnost práce přesahuje hranice školy, což se může negativně odrazit na zdraví ředitele (Jiří). Ale i naopak, škola a vše co k ní patří (zaměstnanci – kolegové, žáci), může být silným motivátorem pro boj s náročnou nemocí, o které se všeobecně ví (Olga). Přesto však tato silná motivace nemůže zabránit, v případě Olgy, tzv. „vyhoření“. Náročná manažerská práce má, v případě Jiřího, však i dopad se zajímavým důsledkem. Naučil se říkat „ne“. Nabytí asertivních schopností si velmi cenní.

Skrytá rovina:

Marta: ... „Když jsem měla nemocného tatínka, který byl starý a o kterého jsem se vlastně starala, tak to jsem měla pocit, že je to takové, že je toho hodně. Že jsem nevěděla co dřív, za tatínkem, který přestával chodit, přes 100 km denně dojíždět anebo řešit ve škole nějaký problém. Tak to jsem tedy zvažovala, jestli nemám v tom školství skončit a věnovat se jemu, nebo jestli to zvládnou, obě tyto velice složité funkce. Tak to jsem měla takovou trošičku krizi no. Bylo to hodně náročné, ale ustála jsem to.

Moji synové oba dva tedy si myslím ty geny po mne získali, protože jeden syn teda si založil (jméno společnosti zaměřené na vzdělávání), a druhý syn se věnuje dráze pedagogické.“ ...

Olga: Já myslím, že hezky. Po pravdě, mně, když jste dala úřední papír a po tejdnu ho po mně chtěla, tak já nevěděla kde je, opravdu. To jsem byla já. Když jsem šla do té funkce, tak jsem si začala všechno zakládat. Karel říkal, tebe musej po týdnu vyhodit, protože ty nejsi schopná, tohleto udržet. Takže, řekla bych, že jsem určitým způsobem, možná i v očích té rodiny stoupla. Jo? Že tak nějak i viděli, že se daří, že chodím i jako

ráda. Že vlastně ty děti, když jsem jim vyprávěla, kdo jak uspěl nebo neuspěl, i ty úspěchy a tak dále. Takže jako říkali, hele máma je asi dobrá. Takže to tam padalo. Máma je asi dobrá.

Ale na odpočinek se netěším, abych vám pravdu řekla, já se toho trošku bojím.

Jiří: ... „No tak to bylo jako takový hloupý období. Ještě navíc otec měl Alzheimeru, takže to bylo jako hlídání a maminka ta měla tu rychlou formu rakoviny, takže taky ty poslední týdny ty byly hodně náročné. A paradoxně člověk si přišel odpočinout do té práce jo.

On každý ten ředitel, tady nechá nějakou tu stopu jo, ale vnímám to, že prostě já vracím to, co mi ta škola dala. Takže se jí to teďkon snažím vracet.“ ...

Dílčí závěr: I ve skryté rovině je pozoruhodným faktorem zdravotní hledisko. V případě Jiřího je škola považována za místo, poskytující potřebné odpoutání od náročné životní situace, kdy pečuje o velmi těžce nemocné rodiče, a lékařské prognózy nejsou dobré. Naopak Marta v podobné situaci, kdy pečuje o velmi nemocného otce, vnímá pracovní zátěž jako další tlak. A dokonce uvažuje o tom, že se své profese zcela vzdá, aby získala potřebný prostor pro dohled nad otcem a péči o něj. Další z možných dopadů, jsou např. u Olgy obavy z odchodu do penze. Její profese jí tak naplňuje, že vyhlídka na klid a náhlou ztrátu všech aktivit, jí způsobuje starosti. U Jiřího byl vliv školy patrný již v době, kdy byl sám jejím žákem. Práci pro školu vnímá jako splacení dluhu za své vzdělání.

Reflexe: Cílem této reflexe bylo, zjistit skutečný vliv profese na životní příběh ředitelů. Záměr výzkumníka spočívá v tom, že použitím určitého dynamického prvku, konkrétně dvou doplňujících otázek, se kterými nebyly respondenti předem seznámeni, může získat, díky momentu překvapení, velmi otevřenou zpětnou vazbu ohledně toho, do jaké míry je řediteli propojení životní a profesní roviny vnímáno. Následně jsou uvedené nezkrácené odpovědi jednotlivých respondentů.

Kdo je Marta fyzická osoba: ... *smích* ... „To je těžké. Marta fyzická osoba je nadšená učitelka, ředitelka. Člověk, který je náročný, rychlý, spolupracuje a komunikuje rád s lidmi, kteří chtějí naslouchat a s těmi, kteří jsou pozitivně naladěni.“ ...

Kdo je Marta ředitelka školy: ... „Tak to je hodně podobné. No tak doufám, že ředitelka školy, která už leta tady otevírá ty dveře k (název školy). Zanechala na tom množství těch rodičů, dětí a učitelů pozitivní stopu. Jsou děti, kteří prošli školou, jsou to dnes tedy už rodiče, kteří vodí děti do 1. třídy, 2., 3., 4., které jsem učila. Kterí přicházejí do školy rádi, mám pocit. Popovídají si se mnou, usmějou se a vzpomínají na svoji školu, tak jako vzpomínají asi na své dětství. Tak doufám, že rádi.“ ...

Kdo je Olga fyzická osoba: ... “Já vám nevím jako fyzická osoba. Tak každopádně jsem ctižádostivá, to určitě. Svým způsobem se asi i ráda zviditelňuju jo? A mám strašnou radost, když je to okolí v pohodě a když jako nemusím nic řešit jo? Já nerada něco řeším jo? A strašně nerada se dostávám do těch jakoby konfliktních situací jo? Do kterejch se ale zase já dostanu strašlivě rychle. Já jsem velmi vznětlivá jo? Ale zase zaplať Pán Bůh, zase rychle vyhasínám jo? Takže já si jako nepamatuju, nebo udělám takovou tu tlustou čáru. Ale svým způsobem, určitej afekt tam bude. No a co dál? Tolerance? Já vám nepovím. Já vám fakt nepovím.“ ...

Kdo je Olga ředitelka školy: ... „Hmm, já vám na to těžko budu umět odpovědět. Strašně těžko o sobě. No já nevím. Mám ráda úspěch, strašně špatně nesu neúspěch. Chci ho strašně rychle změnit, jsem strašně netrpělivá v práci. Nejsem ten typ, že se to může moc vlíct a lidi taky nutím k tomu, aby bylo jako poměrně rychle něco uděláno. Takže někdy mně musí přibrzdit ty zástupci. Je pravdou, že jim velmi naslouchám. My tady sedíme a já třeba nikdy v životě nerozhodím peníze sama, to neudělám. Musí se k tomu vyjádřit ta a ta, a musíme to všechny 3 dát do hromady, jo? Protože nechci ublížit. Každý měsíc si třeba píšou a oni mi dávají podklady, kdo co udělá, abych věděla. A abych, i když říkám na 100%, to nikdy není spravedlivý, ale přeci jen. A když ten člověk přijde a já jim říkám, prosím vás, jestliže cítíte křivdu, přijďte. To je to nejhorší to v sobě dusit a zkusíme, možná že jsme i ublížili, zkusíme to porovnat. Tenhle udělal tohle, ty tohle, co myslíš? Dali jsme ti tolikhle, možná že to nebylo adekvátní, nebo to bylo adekvátní a necit' se ukřivděnej jo? Tohle je nesmírně důležitý jo? Takže takový a já pak jsem taková strašně důvěřivá. Věřící si v tomhle tom. A pak mně právě naprdne, když to někdo odbyde. Ale mně se to tu neděje na mou duši, mezi těma nejbližšíma. To už musí bejt, že zapomenou nebo něco. Ale jinak, ty máš tohle v náplni práce, já ti do toho kecat nebudu, to je tvoje parketa. Jo, takže v tomhle já jim 100% věřím. To jo, to důvěřivá jsem, to jo. Někdy mi říkají, ty jsi tak strašně hodná. A já si někdy říkám, to je tak na hraně nože. Blbá nebo hodná? Tak to chodí prostě. To je právě v tom přijímání

dětí. Prostě mě je jich líto. Já říkám, mně je těch dětí líto a proto taky, dopadáme, jak dopadáme, že jsme přes, protože holkám by se to nestalo.“ ...

Kdo je Jiří fyzická osoba: ... „*Já si myslím, že jsem učitel, pedagog.“ ...*

Kdo je Jiří ředitel školy: ... „*No to je pořád to samý.“ ...*

Dílčí závěr: U dvou respondentů (Marta a Jiří) lze považovat výběr profese a její dopad na osobnost za velmi zdařilé propojení. Obě roviny jsou ve vzájemné shodě. Jiří se vnímá jako učitel, ani po více jak 20 letech manažerské práce se necítí být zcela ředitelem. Marta se na osobní rovině také přiklání spíše k roli učitele, ovšem na té profesní, se jednoznačně považuje za ředitelku školy. Ředitelka Olga měla se zodpovězením těchto otázek docela problém. Ztotožnění se s rolí ředitele či učitele, neuvedla ani jednou. Do obou rovin projektuje spíše své povahové charakteristiky a v té profesní navíc zmiňuje konkrétní úskalí manažerské práce.

Souhrnné zjištění: Všichni respondenti shodně vnímají dopad profese na svůj osobní život pozitivně. Škola je zkrátka baví a jejich rodiny a okolí to zcela přijalo. Školy považují za část své rodiny, za kus sebe samých. Jejich pracovní nasazení a oddanost práci může mít nepříznivý vliv na jejich zdravotní stránku, ale stejně tak, když už nemoc vypukne, jsou pro ně jejich školy (Olgy, Jiří), silnou motivací pro opětovný návrat k profesní činnosti. Někdy může být zvládání situace se zdravotním aspektem natolik vysilující, že náročnost profese v této situaci dopadá na ředitele ještě tíživěji a osobní situace by spíše mohla ovlivnit tu profesní, jak lze pochopit z příběhu Marty, kdy pečovala o nemocného otce. Dalším z možných profesních dopadů je respondentův vliv na své potomky. Oba synové Marty, se rozhodli pro následování její profesní dráhy. Nepříznivým aspektem je absence času na koníčky a zájmy, to je však plně vyváжено postojem okolí. Např. Jiří uvedl, že se k němu hlásí bývalí žáci a jejich rodiče. Olga pro změnu zažila syndrom profesního vyhoření. Tento moment jednoznačně ovlivní osobní rovinu, protože je potřeba zvážit všechny možnosti a důsledky. ... „*A už bych asi i tu práci, co jsem do toho dala, kazila.“ (Olga) ...*

Základní výzkumný problém: Jaké osoby či události měly na osobnost ředitele a jeho práci zásadní vliv?

Projekt:	Škola kázně a aktivit
Autor:	Ředitelka Marta, 64 let
Realizace:	1993 – 2014
Komplikace:	„A u těch Klatov, tam v tom místě byla školička, ta měla tělocvičnu tak asi 30 m ² , no nevybavenou, no prostě něco úděšného. Byla jsem zhrozena a zničena, že teda ne, to nemůžu, to bych nezvládla, to jsem byla hrozně zklamaná, jela jsem tedy zpátky do Plzně.“
Evaluace:	„Tenkrát jsem to viděla úplně jinak.“ „A tam vlastně, jsem poznala i život těch dětí.“
Výsledek:	„Vystoupila jsem tam, nechala jsem se provést obrovskou nádhernou tělocvičnou. Moje sportovní srdce zaplesalo, tak jsem říkala, to se mi líbí. Hned jsem zatelefonovala druhý den a pak jsem tam jela smlouvu podepsat.“ „Pan ředitel odcházel v roce 93 do důchodu a byl konkurs, a já jsem šla do konkursu a jsem teda tady od té doby ředitelkou školy.“
Kóda:	„Já jsem sama na sebe náročná a tak jsem i na ty ostatní. Tak si myslím, že mohu být náročná i na ty kolegy a snažila jsem se, aby věnovali té škole i mimo školu maximum. Protože ono to není jen o tom odučit a jít domů ve 2 hodiny a doma si opravovat diktáty. Ale jde o to, aby ti učitelé s tou školou žili, abychom měli plno kroužků, což se nám daří. Takže, ta škola musí žít, aby tady byl pořád nějaký pohyb, provoz a aby ty děti se tady cítili dobře. To je ten hlavní cíl.“

Tabulka 14: Ředitelka Marta - Škola kázně a aktivit

Zřizovatel: *Je taková hodně akční, je přísná, a vede to, tak trošku po staru, ale protože ta její škola je umístěna v lokalitě, kde je i romská menšina, tak ta její přísnost, si myslím, že tam udržuje kázeň v té škole. Ona má tu svojí zástupkyni, oni si vyhoví. Má dobrou vztah se svým pedagogickým sborem, ale myslím si, že je tam velká kázeň mezi pedagogickým sborem. Ale na základě toho, má taky úspěchy. Ona si to utne, zdiriguje a hotovo, prostě ředitelka. Nebojí se nikoho. Škola je naplněná.*

Zástupkyně: ... „Škola je pro paní ředitelku jako domov. Takže to si myslím, už vystihuje vše. To mi říkáme inspekci, když tady byla. To je naše doma.“...

Projekt:	Škola inkluze
Autor:	Ředitelka Olga, 66 let
Realizace:	1993 – 2014
Komplikace:	Já jsem měla začátek strašnej ve škole. Já když jsem chodila do školy, tak jsem se strašně bála, strašlivě jsem se bála školy, a kde jsem se mohla vyhnout školy, tak jsem se vyhla. Na mou duši.
Evaluace:	Já když jsem začínala, tak mě strašně rozčiloval jeden klučina, kterému se budu omlouvat celý život. Protože on byl takovej dysgrafik, že se nestrefil na řádku a já jsem měla pocit, že mi to hajzlík dělá naschvál.
Výsledek:	A jak jsem pořád učila ty nadaný na tý Zemině ⁶³ , tak jsem si najednou uvědomila, že je strašně nutný pomoc těm dětem, který opravdu mají nějakou tu poruchu. Jo?
Kóda:	„Dyslektik vám rozrazí dveře, a nese mi umolousanej pomeranč, protože mi chce udělat radost a chce mi říct, že má jednotku. Jo a to oni dělají. To oni dělají, protože já zase zahraju, já vůbec nevím, z který je třídy, řeknu: „Ježiš, já jsem dneska myslela na tu tvou písničku. Ty jsi takovej frajer, teda, tys mně udělal celý krásnej den. A to dítě odhopká tak radostně pryč, protože prostě on má radost.“

⁶³ Název školy byl pro účely této práce pozměněn.

Kóda:	A já mám pocit, že něco, asi taky díky tý dyslexii, ve mně zůstalo. To je ta radost, to je ten úspěch, protože když ho vidíte, že jsme ho někam vytáhli, že jsme ho posunuli, že neskončil támhle na zvláštní.“
--------------	---

Tabulka 15: Ředitelka Olga – Škola inkluze

Zřizovatel: ... „*Má neuvěřitelně lidský způsob. Nesmírně laskavá, ale zároveň je, nechci říct pedantská, ale přísná, vyžadující kázeň a pracovitost. A hlavně tu svoji myšlenku, tu svoji školu přetvořit pro děti, co potřebují pomoc, aby neskončili někde ve zvláštní škole. Tu vyvinula do neuvěřitelně propracovaného systému. Ke svému si došla cestou praxe. Dobře vede kolektiv. Dokáže je motivovat, a oni sami přicházejí s nápady. Ať už to jsou projektový dny, kulturní a sportovní akce. Oni jí tam prostě program vytvářejí ty kantoři a ona už to jen všechno řídí. Ale je to jen díky tomu, že má skvělý vztah se svým pedagogickým sborem.*“ ...

Projekt:	Komunitní škola
Autor:	Ředitel Jiří, 48 let
Realizace:	1993 – 2014
Komplikace:	„Takže, jako pro mě cesta někam na vysokou školu byla marná.“
Evaluace:	„Ale chtěl jsem stejně k těm dětem. Já jsem pro ty naše děti pořád něco dělal, připravoval bojovky, pak ty tábory.“ „A myslím, že ten pionýr, mi hodně pomohl v tomhle. Třeba lidi na to nadávají, ale dnes bych platil hrozné peníze za to know-how, teambuilding a já nevím, co všechno možného.“
Výsledek:	„Já jsem chtěl, aby ta škola nebyla centrem jenom pro ty děti a tu výuku, ale aby se stala centrem jakoby pro tu obec jako takovou, těch lidí, co tady žijou. S tím jsem do toho šel.“

Kóda:	„Proto když dneska vybírám některý ty kantory budoucí, tak se jich také ptám, jestli krom té vysoké školy, taky s těmi dětmi pracují i někde jinde. Musí to bejt v těch lidech.“
--------------	--

Tabulka 16: Ředitel Jiří – Komunitní škola

Zřizovatel: ... „On má v sobě takovou tu lidskost toho řízení, protože u něj na prvním místě jsou vztahy, chování těch dětí, ale i vzdělání pochopitelně, ale takovou tou klasickou formou, dalo by se říci něco jako obecná škola. Má takové to cítění a vede to na bázi pochopení. To je škola, která je založena na takových těch sousedských vztazích. Oni tam hodně rozšiřují ty komunitní aktivity. Má úžasný skleník, že jo, kde ty děti se staraj o kytky, pěstují, nevím, i zeleninu. Oni prostě kutěj na svých záhumencích. Dělá tam i odpoledne, takový to odpoledne pro sousedský komunitu. Taková škola založená na sousedských vztazích, komunitní aktivity.“ ...

Shrnutí zřizovatele: ... “Oni byly jedni z prvních, kdo se odvážili a do té právní subjektivity šli. Ve chvíli, kdy do ní vstoupili, tak oni byli zodpovědní za všechno. Začali být zaměstnanci sami sebe, jako ředitelé. Hospodařili sami a dostávali pouze od zřizovatele peníze na provoz. A samozřejmě přerozdělení státních peněz na platy. Všichni tři do těch dětí, se snažej vštípit ty morální základy. Nikdo z nich to nepřehání s modernizací ve výuce. Úplně nejméně teda Jiří.

Nejlépe bychom mohli, myslím hodnotit Jiřího. Má to vše promyšlené a podložené. Nečeká, co mu přinese sbor, sám se neustále vzdělává a vyhledá inspirace pro výuku. Na něj pasuje celoživotní učení přesně. Pořád se vzdělává. Taková ta štika v rybníce. Co to zvládá ze všech stránek. Zvládá to s těma dětma, s tím pedagogickým sborem. Také sám se sebou. Ale vůči zřizovateli, je z nich nejkritičtější. Marta, když bude mít klid, tak je také klid. Olga si řekne svoje, ale když uvidí, že nic nezmuže, tak zavře dveře. Ale ten Jiří, se bude chtít dobrat podstaty problému. Ale on, když ty připomínky má, tak jsou vždycky k věci. A jsou vždycky založeny na faktech. Není to jenom to, že by se chtěl proti něčemu bouřit. Vždycky to má konkrétní podklad.“ ...

IV. Závěr

Předložená bakalářská práce je zaměřena na životní a profesní dráhu ředitele české základní školy. Jejím cílem bylo, analyzovat tři životní příběhy zkušených ředitelů základních škol na území hlavního města Prahy a objevit jaké faktory na ně významně působí. Zjistit, co je v jejich práci inspiruje a jaké osoby a události je zásadně ovlivnily. Záměrem dílčích cílů bylo, odhalit klíčové vlivy, které tyto ředitele ovlivnily při volbě profesní orientace a později, při volbě ředitelské pozice. Poslední cíl sledoval získání subjektivní reflexe, ohledně dopadu profese na osobnost, tak jak je samotnými řediteli vnímána. Pro zvýšení úrovně subjektivity, byl do výzkumu zařazen akční prvek, v podobě nečekané otázky, cílené na vlastní a profesní identitu.

Vycházejí z toho, že životní příběh každého člověka je natolik jedinečný, že by mohl být kvantifikován jen s obtížemi, byl výzkumníkem pro dosažení těchto cílů, zvolen kvalitativně orientovaný přístup, narativní analýza. Triangulace bylo dosaženo prostřednictvím analýzy inspekčních zpráv České školní inspekce a poskytnutím zpětné vazby od zástupce zřizovatele.

Předpoklad jedinečnosti každého zkoumaného narativu byl potvrzen. Přestože v příbězích lze vysledovat určité vnitřní dynamiky, způsoby vnímání a prožívání zajišťují jedinečnost každého životního příběhu. Objevené dynamiky jsou spíše systémové. Jedna z nich paralelně probíhá na pozadí kontextu společenských změn. Všichni tři ředitelé nastoupili do ředitelské pozice ve stejném roce. Pro toto období byla charakteristická systémová obměna řídicích pracovníků škol. Další je spojena s náročnými úseky životních drah, kdy jsou ředitelé zatíženi ztrátou svých nejbližších.

Výzkum dále ukázal, že nové podněty pro další práci ředitelů, přicházejí nejčastěji přímo z edukačního prostředí. Jedná se nejčastěji o sdílení zkušeností při návštěvách zahraničních škol. V každém ze zkoumaných příběhů, bylo však také identifikováno několik momentů, vážících se k období, kdy oni sami byli žáky. Tyto vlivy se ukázaly být ve dvou případech jako velmi významné pro koncepční pojetí řízené školy.

Jako vedlejší výstup dále vyplynulo, že podpora ředitelů škol není dobře nastavena a není jí věnována žádoucí pozornost. Ředitelé se sami několikrát zmiňovali o potřebě účinné podpory a potvrdili tím tolik diskutovanou potřebu systémového vzdělávání řídicích pracovníků škol. Jiří se snaží toto vakuum zaplnit svým aktivním postojem.

Systematicky vyhledává a zajímá se o nové směry a přístupy. Doplnuje si vzdělání s cílem obohatit nejen výuku, ale i systémové procesy (semafor, assembly). Olga vchovala svůj pedagogický sbor tak, že zástupkyně a učitelé sami aktivně hledají invence a obohacují výuku i kulturní prvky školy. Její akcent je kladen na důvěru v pedagogický sbor, a je zřejmé, že tento přístup se vyplácí. Poslední z nich, Marta, používá během řízení tandemový styl. S paní zástupkyní si tzv. „sedly“ a ona jí vstřícně poskytuje potřebnou reflexi. Nicméně, po vyslechnutí názoru a určitém brainstormingu, dělá konečná rozhodnutí sama.

Výběr základní školy je velice důležitým faktorem pro budoucí směřování každého jedince. Uskutečněný výzkum je dalším kouskem skládky, která přináší náhled na to, kdo jsou nejvyšší školští manažeři, kteří ať již přímo, či nepřímo ovlivňují naši budoucnost. Přináší poznatky o faktorech, které ovlivňují jejich náročnou řídicí práci a jsou mnohdy určující pro formování jejich představ a vizí o kvalitní a konkurence schopné škole. Vhled do této problematiky je v současnosti poměrně aktuálním tématem, protože demografický vývoj bude ještě více tlačit na kvalitní koncepce škol, aby se mohly více profilovat a hledat nové možnosti pro posílení své existence. „*On každý ten ředitel tady nechá nějakou tu stopu, ale vnímám to, že já vracím, co mi ta škola dala.*“ Jiří

Z velké angažovanosti a vstřícnosti všech zapojených ředitelů lze usuzovat na to, že zvolené téma výzkumu, pro ně bylo atraktivní. Vyprávění a vzpomínání na vlastní pedagogické začátky, bylo příjemným osvěžením a zpestřením jinak velmi náročné řídicí rutiny.

Za přínos lze považovat, přímo samotné téma. Předmětem výzkumu byl školský manažer, hlavní nositel řízení každé školy. Životní příběh bývá úzce spjat s profesní drahou jedince. A lze předpokládat, že u ředitele školy, který je zároveň i veřejnou osobou, bude toto provázání ještě výraznější.

Doporučení pro oblast vzdělávání:

Zpracovat akční plán pro další rozvoj ředitele školy, s akcentem na následující oblasti:

Význam a tvorba koncepční strategie

Oblast vedení lidí

Doporučení pro další výzkum:

Výzkum životních a profesních drah středního managementu

SWOT analýza výzkumu:

Silné stránky	Slabé stránky
Atraktivní téma Kvalitní respondenti Terén bohatý na výskyt ZŠ	Doba potřebná pro transkripci dat Chybějící profesní zkušenost ve zkoumané oblasti Návrat k rozdělané práci
Příležitosti	Hrozby
Nezaujatost, výzkumník nepochází z pedagogického prostředí Narůstající zájem o téma výzkumu Delší časový plán lze využít pro hlubší nastudování zkoumané problematiky Počítačová podpora pro zpracování dat	Nenaplnění původního časového plánu Zvolený přístup k analýze dat, ovlivnil doporučený rozsah pro tento typ práce Prokrastinace Oddálení studia Managementu vzdělávání

Tabulka 17: SWOT analýza výzkumu

6 Seznam příloh

6.1 Seznam tabulek

- 1 Přehledná matice výzkumného vzorku, získaných dat a dokumentů
- 2 Přehled časového průběhu výzkumu
- 3 Souhrnná matice získaných dokumentů
- 4 Souhrnná matice silných stránek Červené školy a návrhů na zlepšení vycházející z analýzy Inspekčních zpráv ČŠI
- 5 Přehledná matice analýzy Inspekčních zpráv – Červená škola
- 6 Souhrnná matice silných stránek Zelené školy a návrhů na zlepšení vycházející z analýzy Inspekčních zpráv ČŠI
- 7 Přehledná matice analýzy Inspekčních zpráv – Zelená škola
- 8 Souhrnná matice silných stránek Modré školy a návrhů na zlepšení vycházející z analýzy Inspekčních zpráv ČŠI
- 9 Přehledná matice analýzy Inspekčních zpráv – Modrá škola
- 10 Přehledná matice faktorů majících vliv na volbu pedagogické profese
- 11 Přehledná matice faktorů ovlivňujících posun do ředitelského křesla
- 12 Přehledná matice faktorů, jež ředitele při jeho práci nejvíce inspirovaly
- 13 Přehledná matice profesních důsledků, které měly vliv na osobní život ředitele
- 14 Ředitelka Marta - Škola kázně a aktivit
- 15 Ředitelka Olga – Škola inkluze
- 16 Ředitel Jiří – Komunitní škola
- 17 SWOT analýza výzkumu

6.2 Seznam zkratk

ČŠI	Česká školní inspekce
PP	Pedagogický pracovník / pedagogičtí pracovníci
SPU	Specifické poruchy učení
SŠ	Střední škola
SVP	Speciální vzdělávací potřeby
SWOT	Druh strategické analýzy
ŠVP	Školní vzdělávací program/y
VP	Vzdělávací program/y
ZŠ	Základní škola

7 Zdroje

7.1 Tištěné publikace

BACÍK, František, Jiří SVOBODA a Jaroslav KALOUS. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 1998, 377 s. ISBN 80-860-3949-8.

BACÍK, František. *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2006, 141 s. ISBN 80-729-0379-9.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

DOUBEK, David a Miroslav KLUSÁK. *Profi-volba z deváté třídy*. Pražská skupina školní etnografie a Institutu pedagogicko-psychologického poradenství České republiky. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2005. ISBN 80-729-0216-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Luboš SMRČKA. *Finanční vzdělávání pro střední školy: se sbírkou řešených příkladů na CD*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-008-9.

EGER, Ludvík. *Efektivní školský management*. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 224 s. ISBN 80-708-2430-1.

EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, 224 s. Moderní pedagogika v teorii a praxi. ISBN 80-723-8583-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.

HÁBL, Jan. *Učit (se) příběhem: Komenského Labyrint a didaktické možnosti narativní alegorie*. Brno: Host — vydavatelství, s. r. o, 2014. ISBN 978-80-7491-308-2.

HÁJEK, Martin. *Čtenář a stroj: vybrané metody sociálněvědní analýzy textů*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2014. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-161-9.

HAVLOVÁ, Jitka. *Profesní dráha ve 20. století: úvod do sociologie povolání*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-718-4220-6.

HENDL, Jan. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-549-3.

KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009, 104 s. ISBN 978-80-7314-180-6.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.

MÁCHAL, Pavel a Marie HORÁČKOVÁ. *Školský management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009, 131 s. ISBN 978-80-7375-264-4.

NOVÝ, Lubomír. *Životní dráha jako sociologický problém*. V Brně: Univerzita J.E. Purkyně, c1989. Spisy University J.E. Purkyně v Brně, Filosofická fakulta, 288. ISBN 80-210-0187-9.

PÁNA, Lubomír a Miroslav SOMR. *Metodologie a metody výzkumu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. ISBN 978-80-86708-52-2.

POL, Milan. *Když se školy učí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 196 s. ISBN 978-802-1061-309.

POL, Milan a Bohumíra LAZAROVÁ. *Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy: řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Agentura Strom, 1999, 78 s. Škola 21, sv. 4. ISBN 80-861-0607-1.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Řízení základní školy v letech 1990-2007*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, 123 s. Monografie (Univerzita Palackého). ISBN 978-802-4420-363.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Výbrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 3., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2005, 481 s. ISBN 80-736-7047-X.

Řízení školy a pedagogického procesu: the quality management of an educational process ; Vývojové aspekty managementu a řízení školy = quality management and school leadership. Editor Lenka Slavíková. Brno: Paido, 2003, 257 s. ISBN 80-731-5057-3.

SÁSIKOVÁ, Kamila a Milada ŠVECOVÁ. *Koncepce školy jako centra výchovy k udržitelnému rozvoji*. Vyd. 1. Praha: Josef Ženka, 2012, 55 s. Monografie (Univerzita Palackého). ISBN 978-80-905388-3-2.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: neužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3568-9.

SLAVÍKOVÁ, Lenka a Stanislav KARABEC. *Ředitel školy - leader i manažer: Komparace vzdělávání řídicích pracovníků ve školství v ČR a ve vybraných zemích EU*. Praha: Britská rada, Česká republika, 2003. ISBN 80-239-2209-2.

SLAVÍKOVÁ, Lenka a Stanislav KARABEC. *Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti: Management in education: towards professional leadership : feasibility study*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003, 97 s. ISBN 80-729-0120-6.

SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Systém přípravy řídicích pracovníků ve školství v kontextu nových technologií vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7290-150-8.

SLAVÍK, Jan, Vladimír CHRZ a Stanislav ŠTECH. *Tvorba jako způsob poznávání*. V Praze: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-2335-1.

SOLFRONK, Jan. Pedagogická fakulta UK, 1994.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012. *Poradce pro praxi*. ISBN 978-80-247-4010-2.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. *Řízení školy (Wolters Kluwer)*. ISBN 978-80-7478-656-3.

TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJAN, Václav, Michaela TURECKIOVÁ, Jiří TRUNDA a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky*. 2015. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2015. ISBN 978-80-7290-867-7.

TROJAN, Václav. *Ředitel současné školy: pět aktuálních situací a jejich řešení*. Praha: Raabe, 2015. *Dobrá škola*. ISBN 978-80-7496-211-0.

TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA, TROJAN, Václav (ed.). *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. *Školský management*. ISBN 978-80-7290-541-6.

VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-726-1041-4.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

7.2 Elektronické publikace

DVOŘÁK, Dominik. Pedagogické vedení školy: hledání zdrojů a obsahu pojmu. In: PEDAGOGICKÉ VEDENÍ ŠKOLY: LIDÉ V ČELE ŠKOLY A UČENÍ ŽÁKŮ [online]. Ročník 5, číslo 3. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011, s. 9-25 [cit. 2016-07-14]. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011_03.pdf

MILLER, J. Hillis. Narativ [online]. In: . 1/2008. ALUZE Revue pro literaturu, filozofii a jiné, s. 30-39 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: http://www.aluze.cz/2008_01/05_studie_miller.pdf

ORBIS SCHOLAE: Pedagogické vedení školy v pojetí ředitelů základních škol – MARTIN SEDLÁČEK. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011, roč. 5, č. 3. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_02.pdf

ORBIS SCHOLAE: Střední management v české základní škole – IRENA TROJANOVÁ. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011, roč. 5, č. 3. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_03.pdf

ORBIS SCHOLAE: ŘÍZENÍ ŠKOLY A VYTVOŘENÍ UČÍCE SE ORGANIZACE – LENKA SLAVÍKOVÁ. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2008, roč. 2, č. 3. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008/2008_3_03.pdf

PROF. PHDR. POL, CSC., Milan, Lenka MGR. HLOUŠKOVÁ, PH.D., Petr DOC. MGR. NOVOTNÝ, PH.D. a Martin MGR. SEDLÁČEK, PH.D. *Ředitelé českých škol a jejich životní a profesní dráha*. 1/2007 - 12/2009. Kód projektu: GA406/07/0845. Dostupné z: <http://www.muni.cz/research/projects/2840>. Výzkumný projekt. Masarykova univerzita. Vedoucí práce prof. PhDr. Milan Pol, CSc.

Studia paedagogica: K ZÁKLADŮM ÚSPĚCHU V ŘÍZENÍ ŠKOL – O PRÁCI ŘEDITELŮ ŠKOL S VIZÍ - MILAN POL, LENKA HLOUŠKOVÁ, PETR NOVOTNÝ, JIŘÍ ZOUNEK. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2003, roč. 8. ISSN 1803-7437. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/385/541>

Studia paedagogica: Profesní dráha ředitelů základních škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám – MILAN POL, LENKA HLOUŠKOVÁ, PETR NOVOTNÝ, MARTIN SEDLÁČEK. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2010, roč. 15, č. 1.

ISSN 1803-7437. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/202>

Studia paedagogica: ŘEDITELÉ A ŘÍZENÍ KVALITY VE ŠKOLE (... Z PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ) - MILAN POL, PETR NOVOTNÝ. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2005, roč. 10. ISSN 1803-7437. Dostupné z:

<http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/411/567>

Studia paedagogica: Řízení školy na vesnici (případová studie) – MARTIN SEDLÁČEK. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2008, roč. 13. ISSN 1803-7437. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/197/312>

Studia paedagogica: Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol – MILAN POL, LENKA HLOUŠKOVÁ, PETR NOVOTNÝ, MARTIN SEDLÁČEK. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2009, roč. 14, č. 1. ISSN 1803-7437.

Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/74/176>

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				